

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**FATORES MOTIVACIONAIS E A QUALIDADE DO  
TRABALHO DOS SERVIDORES TÉCNICO –  
ADMINISTRATIVOS DO DEPARTAMENTO DE MATERIAIS E  
SERVIÇOS GERAIS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
SANTA CATARINA**

ARNALDO PODESTÁ JÚNIOR

Florianópolis

2002

Arnaldo Podestá Júnior

**FATORES MOTIVACIONAIS E A QUALIDADE DO  
TRABALHO DOS SERVIDORES TÉCNICO-  
ADMINISTRATIVOS DO DEPARTAMENTO DE MATERIAIS E  
SERVIÇOS GERAIS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
SANTA CATARINA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de  
Produção da Universidade Federal de Santa Catarina com o requisito parcial para obtenção do  
grau de Mestre em Engenharia de Produção

Orientador: Professor Bruno Hartmut Kopittke, Dr.

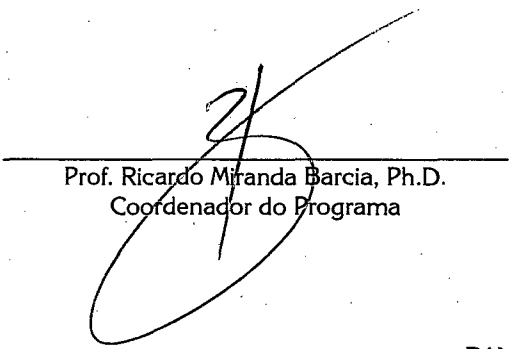
Florianópolis  
2002

Arnaldo Podestá Júnior

**FATORES MOTIVACIONAIS E A QUALIDADE DO  
TRABALHO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DO  
DEPARTAMENTO DE MATERIAIS E SERVIÇOS GERAIS DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**


Esta dissertação foi julgada e aprovada para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 02 de julho de 2002.

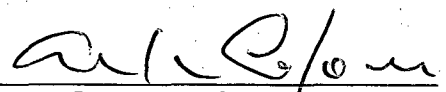


Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.  
Coordenador do Programa


BANCA EXAMINADORA



Prof. Bruno Hartmut Kopittke, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Orientador



Prof. Nelson Colossi, Dr  
Universidade Federal de Santa Catarina



Prof. Alvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

**Dedico este trabalho à minha esposa  
Maura, aos meus filhos Marcela e Gustavo  
que pacientes e compreensivos, sempre  
souberam conviver com minha ausência.**

Agradeço a Deus pela vida;

Aos meus pais, pela existência, pelos ensinamentos;

Aos amigos, Rose, Neiva, Paulo Roberto, Douglas Alves e Juliano  
Gerber pela inestimável colaboração;

Aos colegas da Universidade pelo apoio;

Aos professores, pelo conhecimento adquirido;

Agradeço especialmente ao professor Bruno pela compreensão,  
paciência e objetividade de seus ensinamentos.

De tudo ficaram três coisas:  
a certeza de que estamos começando,  
a certeza de que é preciso continuar,  
a certeza de que podemos ser interrompidos antes de terminar!  
Fazer da interrupção um novo caminho.  
Fazer da queda um passo de dança.  
Do medo uma escada.  
Do sonho uma ponte.  
Da procura um encontro.  
E assim terá valido a pena existir!”

*Fernando Sabino*

## RESUMO

Este estudo aborda questões relacionando os fatores motivacionais no trabalho dos servidores técnico-administrativos do Departamento de Materiais e Serviços Gerais da Universidade Federal de Santa Catarina. A população é composta por 79 servidores, lotados no referido Departamento, dos quais foi estabelecida uma amostra de 26 pessoas, a que foram aplicados questionários. Participaram da amostra servidores das três categorias funcionais, pertencendo aos níveis de apoio (NA), médio (NM) e superior (NS).

Tratando-se de uma pesquisa realizada em unidade isolada da instituição, acredita-se que as conclusões do estudo sejam exclusivas para os servidores do referido Departamento, não cabendo comparação direta com pessoal lotado em outras unidades da Universidade. Por outro lado trata-se de um estudo que ilustra várias teorias administrativas e desta forma serve de *background* para melhorar outros ambientes de trabalho.

## **ABSTRACT**

This study deals with issues related to the influence of motivational factors at works in the case of administrative civil servants at the Department of Materials and General Services of the Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). There are 79 servants working in the department. A sample of 26 persons from the three functional categories support level (SL), medium level (ML), and high level (HL) was chosen who answered questionnaires.

As the research was carried out in a single department of the institution, we believe that the conclusions of the present study are exclusive to the servants of the above mentioned department. Therefore, no direct comparison with servants of other departments at UFSC may be made.

On the other hand, the research illustrates various administrative theories, and in this way, serves as background information for improving other working environments.



# SUMÁRIO

RESUMO

ABSTRACT

LISTA DE FIGURAS

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | INTRODUÇÃO .....                                     | 12 |
| 1.1   | Tema e Problema de Pesquisa .....                    | 13 |
| 1.2   | Justificativa.....                                   | 15 |
| 1.3   | Objetivos .....                                      | 16 |
| 1.3.1 | Objetivo geral .....                                 | 16 |
| 1.3.2 | Objetivos específicos.....                           | 17 |
| 1.4   | Estruturação do trabalho .....                       | 17 |
| 1.5   | Limitações do trabalho.....                          | 18 |
| 2     | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....                          | 19 |
| 2.1   | Motivação.....                                       | 19 |
| 2.1.1 | Hierarquia das necessidades de Maslow .....          | 19 |
| 2.1.2 | Teoria dos dois fatores de Herzberg .....            | 21 |
| 2.1.3 | Teorias de Likert .....                              | 21 |
| 2.1.4 | Teorias X e Y de Mc Gregor.....                      | 22 |
| 2.1.5 | McClelland e sua teoria da motivação.....            | 23 |
| 2.1.6 | Modelo de Vromm sobre motivação .....                | 23 |
| 2.2   | Motivos e Fatores Motivacionais.....                 | 24 |
| 2.3   | Qualidade.....                                       | 28 |
| 2.3.1 | Conceituação.....                                    | 28 |
| 2.3.2 | O programa de qualidade da UFSC.....                 | 31 |
| 3     | METODOLOGIA, DADOS E RESULTADOS .....                | 34 |
| 3.1   | Instrumento da pesquisa e a obtenção dos dados ..... | 35 |
| 3.2   | Características da pesquisa .....                    | 36 |
| 3.2.1 | O universo .....                                     | 36 |
| 3.2.2 | A Amostra .....                                      | 37 |
| 3.3   | Análise dos resultados.....                          | 38 |
| 4     | CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....                          | 50 |
| 4.1   | Conclusões.....                                      | 50 |
| 4.2   | Sugestões para novos trabalhos .....                 | 63 |
| 5     | SUGESTÕES PARA A INSTITUIÇÃO .....                   | 65 |
| 6     | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....                     | 66 |
|       | ANEXOS .....   | 69 |

## Lista de figuras

|   |    |
|---|----|
| Figura 1– Gráfico de motivações .....   | 27 |
| Figura 2 – Programa UFSC de qualidade .....                                     | 32 |
| Figura 3 – Quanto à questão funcional .....                                     | 38 |
| Figura 4 – Ocupantes de cargos de chefia .....                                  | 39 |
| Figura 5 – Tempo de serviço na Instituição .....                                | 40 |
| Figura 6 – Tempo de serviço no DMSG .....                                       | 41 |
| Figura 7 – Sexo .....   | 42 |
| Figura 8 – Idade .....  | 43 |
| Figura 9 – Escolaridade .....   | 44 |
| Figura 10 – Nível de relacionamento com a chefia .....                          | 45 |
| Figura 11 – Política de escolha de chefia .....                                 | 46 |
| Figura 12 – Relacionamento com colegas .....                                    | 47 |
| Figura 13 – Satisfação com salário .....  | 48 |
| Figura 14 – Conhecimento dos programas de capacitação .....                     | 49 |
| Figura 15 – Participação em programas de capacitação .....                      | 50 |
| Figura 16 – Auto motivação para o trabalho .....                                | 51 |
| Figura 17 – Criatividade .....  | 52 |
| Figura 18 – Incentivo na qualidade de desempenho .....                          | 53 |
| Figura 19 – Estabilidade é responsável pela qualidade .....                     | 54 |
| Figura 20 – A qualidade dos serviços seria melhor em outro local .....          | 55 |
| Figura 21 – As tarefas estão de acordo com a descrição oficial dos cargos ..... | 56 |
| Figura 22 – Influência do ambiente na qualidade das tarefas .....               | 57 |

# 1 INTRODUÇÃO

Para que uma organização sobreviva, independente de suas características, seus objetivos ou sua tecnologia, faz-se necessário à existência do trabalho cooperativo entre pessoas que a integram, tendo em vista que com o passar do tempo, os indivíduos tornaram-se também capital humano das organizações.

As ações desenvolvidas pelo ser humano na busca de novas realizações, constituem tema para diversos estudos com intuito de identificar os fatores que impulsionam as pessoas para alcançar seus objetivos. Assim, para melhor entender a complexidade da motivação em relação à qualidade e à produtividade é que este trabalho será realizado junto aos servidores técnicos e administrativos do Departamento de Materiais e Serviços Gerais da Universidade Federal de Santa Catarina.

Para diversos autores, a busca por novos métodos de motivação dos indivíduos para a qualidade na organização será o diferencial do futuro, no sentido de conseguir a satisfação das pessoas, bem como solucionar os problemas organizacionais. Ter um servidor motivado ou com expectativas dentro da Instituição, com certeza trará melhor resultado em suas atividades, proporcionando serviços de melhor qualidade e melhorando significativamente a produtividade, uma vez saber que está sendo constantemente avaliado, com expectativas de alcançar uma promoção, provoca mudanças de atitudes e comportamento dentro da instituição.

As organizações não podem mais funcionar sem um comprometimento mínimo de seus membros. Deste modo para que se alcance os desejados objetivos, estudiosos criaram teorias de motivação, buscando os fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento dos indivíduos. Durante vários anos as organizações procuraram o modelo "correto" para motivar as pessoas, entretanto, as abordagens mais contemporâneas apontam que a motivação é decorrente da interação entre fatores individuais e ambientais (STONER, 1996).

No modelo das relações humanas, Mayo e outros pesquisadores das relações humanas descobriram que o tédio e a repetitividade das tarefas reduziavam a motivação, ao passo que os contratos sociais ajudavam a criar e manter a motivação. Um fator

importante neste modelo foi a existência de modelos informais na organização, neste caso, os grupos estabeleciam normas, como por exemplo, a quantidade e velocidade do trabalho.

## **1.1 Tema e Problema de Pesquisa**

Considerando que as constantes mudanças que ocorrem nas organizações implicam na quebra de velhos paradigmas e na necessidade de implementação de diversas transformações estruturais, tendo em vista que fazem, além disso, surgir novas formas de relacionamento entre as pessoas que necessitam adaptar-se a este novo cenário. Segundo KOTTER (1999), as pessoas que passaram por esforços de mudanças difíceis e não muito bem sucedidas, geralmente acabam por tirar conclusões pessimistas, passando a não acreditar nos motivos dessas transformações. Neste contexto, como já constatou HALL (1984), as organizações têm características próprias que afetam o comportamento de seus membros, sendo necessário o conhecimento destas características para melhor compreender o comportamento humano na organização.

Nesse passo, PETTER DRUCKER (1992) ressalta que o conhecimento será a origem da riqueza, deste modo a gerência deve ser fundamentada na cultura organizacional, devendo dispor de missão e objetivos bem definidos.

Desta forma, acredita-se que o ensino superior desempenha um importante papel no desenvolvimento organizacional e institucional, sendo que as Instituições de Ensino Superior devem ser responsáveis pela formação e a base do conhecimento.

Por outro lado, GONÇALVES (1997) destaca a importância da educação e reeducação de todos os níveis e grupos dentro da empresa. Para tanto a educação dos servidores será de suma importância neste novo processo de transformação. NISKIER (1998) destaca que há necessidade de se desaprender primeiro, para posteriormente aprender mais, no sentido de se adquirir a necessária intimidade com novas expressões como informação, conhecimento, educação e aprendizagem, entre outras.

No processo de melhor preparação dos servidores, é de suma importância que as instituições de ensino superior como a UFSC, se adaptem à nova realidade. Mesmo

sem um plano de carreira delineado, os servidores da educação necessitam maior acesso e, principalmente, maior incentivo a reeducação, a um novo aprendizado, à atualização permanente de seus conhecimentos para então, conseguirem acompanhar as rápidas mudanças tecnológicas e administrativas.

Percebe-se assim, que a alta administração necessita de muita criatividade para que os servidores mudem seu comportamento no que diz respeito à motivação e a qualidade do trabalho. Esta tarefa torna-se muito mais complexa, pois as formas de incentivo são ineficazes e, além disso, são precárias as formas de valorização dos servidores que investem em seu aperfeiçoamento. A forma de incentivo está resumida a um plano de avaliação que, no período de dois e quatro anos, promove uma determinada classe com um percentual denominado *estepe* que varia entre 4% a 5% de reajuste salarial, até um limite estabelecido em cada uma delas (Decreto 94.664), de 23/07/87. Neste caso, a grande maioria dos servidores, possuindo muito tempo de serviço e já tendo atingido o topo de sua carreira, só são avaliados e nada de interessante acontece e, somente aguardam os reajustes salariais propostos pelo governo. Não existe também, qualquer outro tipo de incentivo promocional ou valorização do servidor que invista em sua formação quando já atingiu o final da carreira. A maioria dos servidores técnico-administrativos que investem em formação e conhecimento, são levados a isso por conta de realizar velhos sonhos de ocupar um banco na Universidade. A Política de Recursos Humanos, através do sistema de capacitação (Resolução 028/Cun/94), proporciona a viabilização na participação em eventos, cursos como Pré-Vestibular, línguas estrangeiras, ensino médio e fundamental e o curso de Especialização em Gestão Universitária. Porém, os conhecimentos adquiridos pelos servidores muitas vezes, são apenas para preencher currículos e raramente são aproveitados na realização de suas tarefas na instituição. Em diversos casos, o servidor, após investir por vários anos em sua qualificação, utilizando-se até de recursos financeiros da Instituição, não encontra possibilidade de ser melhor aproveitado. É digno de nota, que os conhecimentos, adquiridos pelo servidor, não são utilizados nem por ele, nem tampouco pela Universidade, uma vez que dificilmente lhe é permitido trocar de setor devido a política de recursos humanos adotada que, lamentavelmente, não prevê tais acontecimentos.

Fundamentando-se nestas considerações, este estudo pretende identificar a influência dos fatores motivacionais na qualidade do trabalho desenvolvido pelos servidores técnico-administrativos do Departamento de Materiais e Serviços Gerais da Universidade Federal de Santa Catarina.

Na tentativa de conhecer mais profundamente o assunto, buscar-se-á resposta a seguinte pergunta de pesquisa: Qual a Influência dos Fatores Motivacionais na Qualidade do Trabalho Desenvolvido pelos Servidores Técnico-Administrativos do Departamento de Materiais e Serviços Gerais da Universidade Federal de Santa Catarina?

## **1.2 Justificativa**

Diversas pesquisas têm mostrado que é de suma importância para o administrador ter conhecimento acerca do complexo tema que é a motivação humana, uma vez que as organizações necessitam que os indivíduos estejam sempre motivadas para fazer frente às rotinas de suas tarefas diárias e às constantes e bruscas mudanças que ocorrem. Segundo KELLY e GOULART (1995), uma empresa só se transforma quando os indivíduos que nela trabalham também mudam, portanto a transformação só ocorrerá quando a organização alterar seu relacionamento com seus colaboradores.

De acordo com DRUCKER, (1992) as instituições de ensino superior têm a missão de ser formadoras e difusoras de conhecimento, repassando novas tecnologias e preparando novos profissionais para o mercado de trabalho. Diante desta ótica, a UFSC também deve ter o compromisso de melhor qualificar e preparar seus servidores para que assim possam dar apoio qualificado aos docentes, na tarefa de transmitir e transferir conhecimento.

A realidade atual contribui com diversos fatores na qualidade e produtividade dos servidores da instituição. Sendo assim entender este processo é importante, pois como ocorre em qualquer organização, a qualidade e produtividade estão relacionadas com o grau de motivação dos seus colaboradores. O profissional não é feito somente a partir da técnica e do conhecimento, mas é composto também de emoção, talento e principalmente poder de superação, isto é, de superar-se diante de novas técnicas, do

novo aprendizado, da utilização de novas ferramentas, de instrumentos, de normas e equipamentos.

Neste sentido, levando em conta que as pessoas são imprescindíveis para a existência das organizações, a presente pesquisa contribuirá para a análise do comportamento dos servidores do Departamento de Materiais e Serviços Gerais da Universidade Federal de Santa Catarina, buscando resgatar sua valorização perante as chefias, mostrando o que pensam, suas realidades, bem como o envolvimento e o perfil da categoria perante a instituição.

Outro dado que é considerado relevante neste estudo está relacionado com a contribuição que o resultado da pesquisa poderá proporcionar para a administração da Universidade. Baseado nos resultados, poder-se-á vislumbrar novas diretrizes para a política de recursos humanos da Instituição, relacionado com o desenvolvimento e melhoramento da formação de seu corpo técnico-administrativo. Além disso, a pesquisa poderá mostrar aos dirigentes de Recursos Humanos da Instituição, a visão que os servidores têm das políticas adotadas. Pretende-se também verificar a existência de motivação ou desmotivação dos servidores e suas relações com a qualidade e produtividade nas tarefas desenvolvidas.

O projeto foi apresentado à Secretaria Especial de Planejamento da UFSC, sendo considerado complementar ao programa *UFSC XXI – PREPARANDO-SE PARA O FUTURO*.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo geral**

O presente estudo tem como objetivo principal identificar os fatores motivacionais relacionados com a qualidade e produtividade dos trabalhos prestados pela categoria técnico-administrativas do Departamento de Materiais e Serviços Gerais da Universidade Federal de Santa Catarina.

### 1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos para a consecução deste estudo são:

- a) identificar as expectativas individuais com relação às atividades desenvolvidas;
- b) identificar as relações entre as principais teorias sobre motivação e fatores motivacionais verificados na prática do ambiente de trabalho;
- c) verificar a relação entre as expectativas individuais e a motivação dos servidores técnico-administrativo, relacionadas com titulação, tempo de serviço, cargo ocupado e sexo;
- d) analisar a relação entre a motivação para o trabalho, a qualidade e produtividade das atividades dos servidores da UFSC;
- e) verificar a relação entre *estar ou não* motivado e a qualidade e produtividade das atividades desenvolvidas pelos servidores da UFSC;
- f) verificar se o processo de escolha das chefias influenciam a motivação e a qualidade e produtividade dos servidores da UFSC;
- g) verificar se o tratamento diferenciado, adotado nos diversos setores da Instituição, influencia a qualidade e a produtividade do servidor;
- h) verificar o quanto os servidores estão capacitados para um programa de qualidade em seu local de trabalho.

## 1.4 Estruturação do trabalho

Este trabalho apresenta-se estruturado em seis capítulos, conforme segue:

No primeiro capítulo procura-se descrever a introdução, onde é apresentado o tema de pesquisa, a justificativa, os objetivos propostos bem como as limitações do trabalho.

O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica, onde são abordados tópicos de motivação e qualidade, percorrendo suas principais teorias e renomados autores.

Já o capítulo terceiro trata da abordagem metodológica do trabalho, as características da pesquisa, o universo, a amostra bem como a análise dos resultados.



No capítulo quarto apresenta-se as conclusões e sugestões obtidas no resultado da pesquisa realizada.

O capítulo cinco apresenta algumas sugestões para a área de Recursos Humanos da Universidade.

Finalizando, o capítulo seis encerra o trabalho com a apresentação da bibliografia utilizada.

## **1.5 Limitações do trabalho**

Como o estudo tem a finalidade de evidenciar os principais fatores de motivação, relacionados com a qualidade e produtividade dos trabalhos prestados pelos servidores Técnico-Administrativos de determinada unidade administrativa da Universidade Federal de Santa Catarina, não se tem a pretensão de que os resultados obtidos nesta pesquisa sejam os únicos, mas sim relacionar os que foram mais significativos na concepção dos entrevistados.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A pesquisa abordará os tópicos da motivação e qualidade, percorrendo suas principais teorias e renomados autores. Neste capítulo serão abordadas as principais teorias sobre Motivação, a teoria de Maslow, que trata da hierarquia das necessidades; a de Herzberg que postula os fatores de higiene e motivação; Likert que leva em conta os princípios das relações de suporte ao valor pessoal; McGregor e suas teorias “X” e “Y”; McClelland abordando fatores motivacionais e finalmente Vromm com seu modelo de motivação. Com relação à qualidade, serão abordados temas como conceituação, importância, breve história, bem como os principais autores e teorias. Num breve histórico, também será abordado o programa de qualidade da Universidade.

### 2.1 Motivação

#### 2.1.1 Hierarquia das Necessidades de Maslow

CORADI (1998), define que Abrahan Maslow, em 1943, propõe uma hierarquia de necessidades admitindo que estas, ou os motivos que mobilizam o homem em suas atividades poderiam ser classificadas em cinco necessidades, são elas:

- 1) necessidades fisiológicas;
- 2) necessidades de segurança;
- 3) necessidades sociais;
- 4) necessidades de auto-estima;
- 5) necessidade de auto-realização;

Segundo Maslow a motivação está relacionada com as necessidades do indivíduo, estando interligadas, sendo que nesta conexão existe uma sequência de prioridades relacionadas com a satisfação desse indivíduo.

Maslow(1970), representa ainda, a *Hierarquia das necessidades* através de uma pirâmide, cuja base se encontra as Necessidades Fisiológicas e no topo as Necessidades de Auto-realização. Para o autor, uma necessidade é substituída por uma

seguinte à medida que a anterior seja satisfeita. E ainda, quando o homem está num estado muito primitivo de satisfação de necessidades, dará mais importância às necessidades fisiológicas que às outras e assim por diante. Desta forma para cada estágio haverá uma ênfase em uma das necessidades, mas todas estarão sempre presentes. Segundo Maslow(1970), a insatisfação é um estado natural do ser humano, ficando satisfeitos em determinados momentos, retornando sempre ao estado natural que é o da insatisfação. Assim, é de vital importância o reconhecimento e a identificação das necessidades individuais para poder motivar o comportamento humano.

Assim sendo, as necessidades fisiológicas são consideradas as necessidades básicas do indivíduo, sendo elas: a necessidade de dormir, de se alimentar, de respirar e o desejo sexual. Essas necessidades servem de canal para a satisfação de outras, na ordem de classificação proposta.

Já com as necessidades fisiológicas satisfeitas, o indivíduo começa a pensar nas necessidades de segurança. Nesta necessidade estão incluídas as de estabilidade no trabalho, de proteção, de estar livre de pressões geradas pelo medo, pela ansiedade e pelo caos.

Em terceiro plano estão as necessidades sociais que se tornam motivadoras do comportamento, apenas após a satisfação ao menos parcial de todas as anteriores. Nestas estão incluídas as necessidades de pertencer a determinado grupo, à sociedade. São características destas necessidades: o desejo de ter amigos, de ser prestigiado, de ser apoiado, de ser bem quisto dentro do grupo.

Após as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais estarem satisfeitas, as necessidades de auto estima se manifestam. As características dessa necessidade são o reconhecimento de status, de prestígio e estão relacionadas com as necessidades de auto confiança, de independência, de competência e conhecimentos.

Por fim, a necessidade de auto realização se encontra no topo da pirâmide e aparece quando todas as outras são satisfeitas, incluindo-se aí as necessidades do indivíduo de estar em contínuo desenvolvimento, de criar e de inovar.

Acredita-se que as teorias básicas apresentadas, apesar de não representarem o esgotamento do conhecimento sobre o assunto, contribuíram de maneira expressiva

para a realização do trabalho, principalmente quando relacionadas com os resultados obtidos na realização da pesquisa.

### **2.1.2 Teoria dos dois Fatores de Herzberg**

HERZBERG(1997), defende sua teoria da motivação baseada no ambiente externo e no trabalho, o comportamento depende de fatores básicos: fatores higiênicos e motivacionais.

Os fatores higiênicos referem-se às condições ambientais que envolvem o indivíduo no trabalho, como: condições gerais de trabalho, conforto, política da empresa, supervisão direta e salário, tendo origem instintiva. Esses fatores precisam ser constantemente satisfeitos, já que sua satisfação só é considerada por um curto espaço de tempo, uma vez que a partir do momento que os indivíduos vêem essa situação satisfeita, passam a incorporá-la como normal.

Já os fatores motivacionais são baseados no conteúdo do cargo, nas tarefas e nos deveres relacionados com o cargo em si, produzindo efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade acima dos níveis normais. Tais fatores são baseados na necessidade de crescimento psicológico, tendo como características: a realização profissional, o reconhecimento pelo trabalho, o trabalho em si e a responsabilidade. Para Herzberg, o homem deve ser totalmente avaliado ou avaliado em sua essência, pela realização e pelo desenvolvimento pessoal. A principal característica desta teoria é a existência de um contínuo entre a satisfação e a insatisfação

### **2.1.3 Teorias de Likert**

CORADI (1998), afirma que para Rensis Likert, a administração de recursos humanos de uma organização é o principal desafio para o alcance de seus objetivos, sendo que a motivação, neste caso, é um forte aliado para um desenvolvimento satisfatório.

O autor postula fatores fundamentais de sua teoria:

- 1) para um desempenho global na organização, é necessário a existência de um clima de confiança recíproca entre todos seus membros;
- 2) o estado de alta motivação deve ser atingido a fim de afetar positivamente o desempenho da organização. Para que este fato ocorra, a organização deve se preocupar com aspectos como: reconhecimento, aspectos de segurança, desejo de desenvolver novas experiências;
- 3) as medidas de desempenho devem ser utilizadas para autocontrole e não para criar controles rígidos e hostis às pessoas, com o risco de inibir a motivação para o trabalho.

Lickert afirma ainda que com as condições acima preenchidas os funcionários se sentiriam valorizados pelos superiores e pela organização, e em troca, dessa valorização atingiriam padrões aceitáveis de desenvolvimento e desempenho. Esta relação de liderança denominou de *princípios de relação de suporte*.

#### **2.1.4 Teorias X e Y de Mac Gregor**

Com relação à motivação, Douglas McGregor em 1957, de acordo com CHIAVENATO (2000) instituiu as teorias X e Y. Estas teorias, que mostram óticas opostas no ambiente organizacional com relação a satisfação de seus profissionais.

##### **Teoria X**

Esta teoria considera que o ser humano naturalmente não aprecia o trabalho e tenta evitá-lo quando possível. Neste caso, os funcionários devem ser coagidos, controlados e punidos para que se possa obter atitudes para se chegar aos objetivos da organização. Segundo esta teoria os indivíduos têm as seguintes características: passividade, fuga de responsabilidades, e mobilidade visando apenas o ganho como recompensa.

Nesta teoria existe uma escassez de fatores motivacionais que ocorre porque administradores que utilizam esta ferramenta não levam muito em consideração os fatores psicológicos e subjetivos do indivíduo.

## **Teoria Y**

Contrariando a Teoria X, esta teoria tem como modelo o *homem realizador*, fundamentando-se na integração do indivíduo com os objetivos organizacionais.

### **2.1.5 Mc Clelland e sua Teoria da Motivação**

De acordo com DAVID McClelland (apud CORADI, 1998) após pesquisar a economia de diversos países em relação às condições gerenciais assumidas por seus executivos, obteve algumas conclusões relacionadas com a motivação, idealizando, deste modo um modelo baseado em três variáveis: necessidade de realização, de poder, e de afiliação. McClelland, através de seus pressupostos, acredita que a motivação é dinâmica, e os três grupos de necessidades são variáveis de um indivíduo para outro, e se apresentam com diversas intensidades.

A necessidade de realização é expressa pelos desejos e pela vontade de obter êxito. O desejo de realização é controlado por diversas forças como: necessidade de ser aprovado socialmente, necessidade de status, conhecimentos e habilidades.

Já a necessidade de poder se expressa através do controle para influenciar outros indivíduos, coisas ou sistemas. É importante ressaltar que esta necessidade varia em intensidade de acordo com cada indivíduo.

Quanto à necessidade de afiliação, esta se expressa pelo conjunto de impulsos que levam o indivíduo a procurar ou manter relações afetivas com outros indivíduos como, por exemplo, a amizade.

### **2.1.6 Modelo de Vromm sobre motivação**

Segundo Victor Vrom (apud CORADI, 1998), enfocou seus estudos no comportamento individual ligado ao trabalho. Em relação à motivação, o autor afirmou que a força motivacional que atrai o indivíduo para o seu trabalho é o produto da expectativa pelo resultado obtido, e o valor representado pelo caminho a ser percorrido para se chegar ao objetivo final.

O *Modelo de Vroom* abrange quatro conceitos fundamentais: valência, instrumentalidade, expectativa e força motivadora.

Por valência entende-se a força que um resultado tem sob o indivíduo quando confrontado com outros resultados, podendo ser positiva quando o indivíduo prefere obter determinado resultado ao invés de não obtê-lo; nula quando o indivíduo se posiciona de maneira indiferente diante dos resultados que irá obter; e negativa quando prefere não obter determinado resultado.

Já a instrumentalidade é a idéia subjetiva que cada indivíduo tem dos meios utilizados para atingir seus objetivos. Dessa maneira, o dinheiro pode servir como exemplo quando considerado de alta instrumentalidade para quem deseja obter bens materiais.

A expectativa é a percepção pessoal que o indivíduo tem quanto às probabilidades de sucesso de cada caminho para se chegar ao objetivo almejado.

E, finalmente, força motivadora, é a representação de determinado resultado através de uma expectativa de ocorrência determinada.

Nesse sentido, sendo a Universidade Federal de Santa Catarina uma organização pública educacional, e considerando que presta serviço ao público, é de fundamental importância que se tenha conhecimento das principais teorias da motivação.

Com se sabe, os servidores vivem grande parte do tempo, em torno de 1/3 de seu dia-a-dia dentro da instituição. Entretanto se o trabalho não tiver mais sentido para este servidor, certamente perde-se a motivação, e sem motivação, não há qualidade naquilo que executa.

## **2.2 Motivos e Fatores Motivacionais**

Após conhecer as principais teorias de motivação, fica mais fácil entender que não existem critérios seguros de avaliação para que se torne um ambiente organizacional mais motivado. *Cada vez mais se percebe que a felicidade*

*motivacional é função de uma árdua e profunda luta de cada um e que não há ninguém que possua um molde especial no qual se possa cunhá-la a granel.* (BERGAMINI, 1999:16)

Murray afirma que um motivo se divide em dois componentes, o impulso e o objetivo. Aplicando-se estas observações para a organização, pode-se dizer que a motivação está relacionada com a busca da auto-realização (objetivos) e os caminhos percorridos para se chegar às metas subjetivamente pré estabelecidas pelo indivíduo (impulso). Esse impulso pode ser influenciado pelo ambiente externo, mas não deixará de ser parte de uma estrutura interna do indivíduo.

A inexistência de critérios para motivar determinado grupo está relacionada à subjetividade na busca de caminhos para a auto-realização. Os indivíduos dentro dos grupos são diferentes, com expectativas particulares de vida, sendo assim, é possível concluir que a motivação está relacionada com os valores e desejos baseados no comportamento de cada indivíduo.

Nesse passo, a motivação relaciona-se intimamente com a personalidade do ser humano e com o seu desenvolvimento mental, emocional, profissional e social (LOPES, 1998:36).

Assim, percebe-se que é de suma importância para a motivação a existência de uma variedade de incentivos que apelem para as necessidades e desejos individuais dos funcionários, devendo ser abrangentes e sistemáticos, isto é, deve atingir a todos na organização, de modo que tenha sempre o maior interesse em aprimorar a qualidade de seus serviços.

Admitindo-se, portanto, que a motivação vem de dentro de cada pessoa, e levando em conta que as pessoas são diferentes umas das outras, cabe aos administradores atuar como agentes facilitadores da interação do indivíduo com a organização, proporcionando um ambiente favorável, ainda que isto não garanta maior ou menor motivação. Entretanto, uma coisa é certa, se não existir qualquer estímulo certamente não haverá motivação.

LOPES, (1998 p.15) salienta que de qualquer forma é imperativo considerar os motivos, isto é, os impulsos ou estímulos que dinamizam a ação humana, os quais podem ser qualificados em primários, gerais e secundários:



Os motivos primários são os fisiológicos e não aprendidos, como a fome, sede, sono, dor, relações sexuais, etc., os gerais são motivos não aprendidos e sem base fisiológica, como a capacidade, curiosidade, manipulação e atividade e afeto e, os secundários são os motivos não fisiológicos e aprendidos, como poder (superioridade), realização (potencial criativo do ser humano), afiliação (associação), segurança (psicológica diante das preocupações da vida), status (prestígio pessoal, social e profissional) e dinheiro (mediante o qual muitos dos outros motivos são concretizados).

Kurt Lewin realizou, em 1935, pesquisas sobre o comportamento social dos indivíduos e o seu papel na motivação. Como resultado desta pesquisa elaborou a Teoria do Campo, que assegura que o comportamento humano é influenciado por fatos e eventos existentes em determinada situação. Esses fatos e eventos têm a característica de um campo dinâmico de forças, em que interrelacionam-se entre si, influenciando e sendo influenciados mutuamente. Esse campo dinâmico produz o chamado campo psicológico que é caracterizado pelo padrão das percepções de um indivíduo

e que se ajusta a sua maneira de ver e perceber o ambiente ao seu redor. O comportamento humano neste modelo é resultado da interação entre a pessoa e seu meio ambiente. (CHIAVENATO, 2000).

Assim, na expectativa de se tentar conseguir empregados motivados dentro da organização, há que se considerar o que os diversos autores afirmaram em relação a importância dos fatores motivacionais. A partir da figura 1 é possível reconhecer estes fatores.

O gerente pode agir no sentido de ajudar o funcionário a perceber as possibilidades de auto realização, desafios, participação etc nas atividades desenvolvidas propostas. A percepção do indivíduo é subjetiva e sujeita à influências. Cabe ao chefe exercer a influência adequada e auxiliar o subordinado a assim ver suas atividades sob a ótica motivacional.

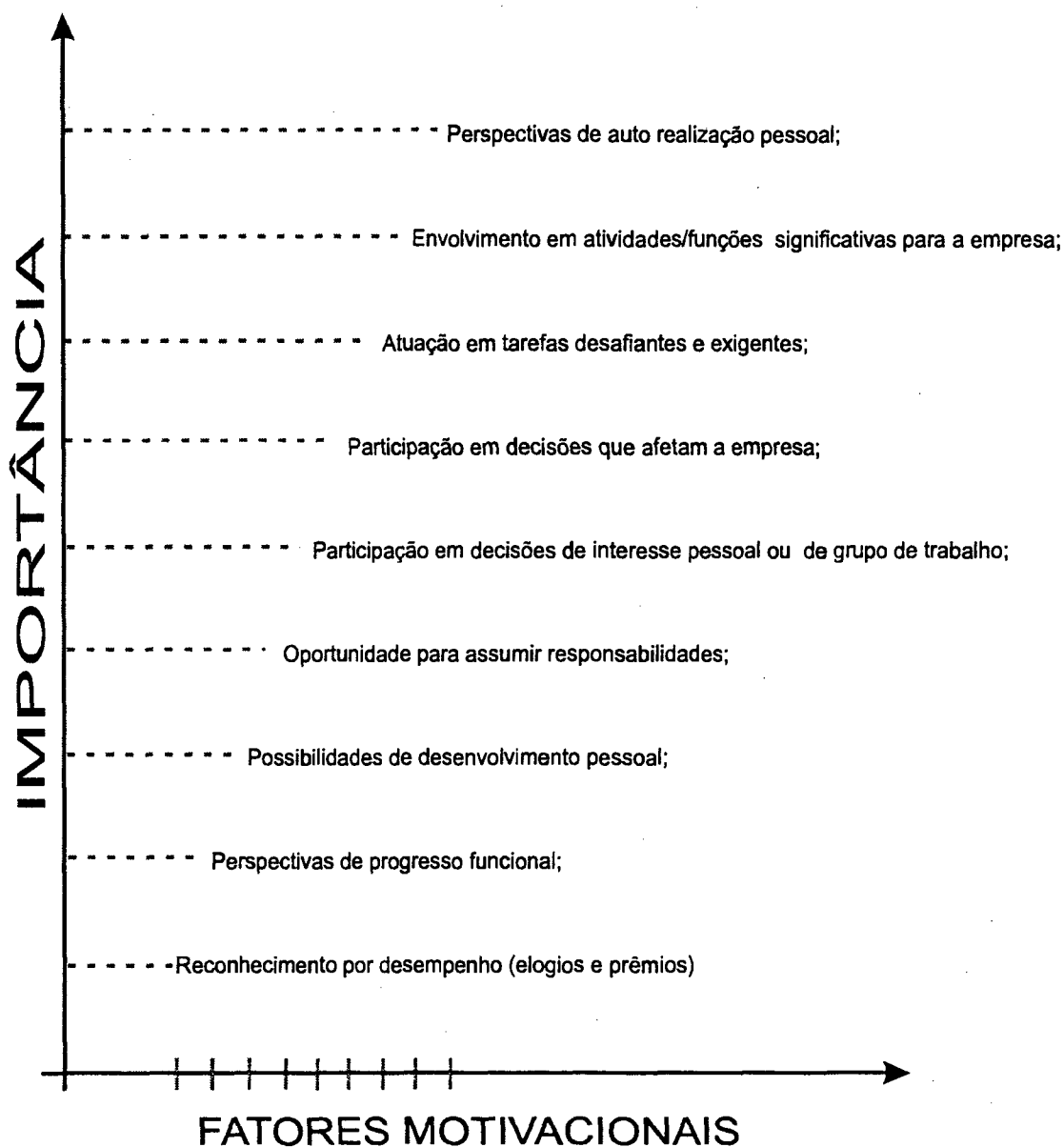


Figura 1 – Gráfico de motivações

Fonte: elaboração do autor

Conhecer a importância dos fatores motivacionais é fundamental para os dirigentes da instituição. Deste modo, considerando a literatura pesquisada, conclui-se que os fatores motivacionais estão relacionados com determinados valores estabelecidos pelo servidor. Neste caso é papel fundamental da administração, criar mecanismos para envolver seus servidores para que busquem almejar os fatores de maior repercussão motivacional, e que estes fatores sejam possíveis de alcançar.

## 2.3 Qualidade

### 2.3.1 Conceituação

Segundo o Manual da Qualidade (Fundação CERTI, 1996, p. 06) a gestão da qualidade é um estilo/modelo de gerenciamento praticado primeiramente no Japão nos anos 70 e posteriormente difundido por todo o mundo, especialmente Estados Unidos e Europa.

Curiosamente foi dos Estados Unidos e Europa que vieram os princípios básicos da gestão da qualidade. O estilo de gestão Europeu caracterizou-se por valorizar a relação fornecedor-empresa, sendo por este motivo, chamado de modelo defensivo ou *do comprador*, contribuindo para a gestão da qualidade no sentido de reforçar a importância da relação de parceria com fornecedores.

Por outro lado, o estilo norte-americano de administrar sempre evidenciou a importância do cliente, caracterizando-se como modelo agressivo ou *do vendedor*.

A gestão da qualidade, até por ter iniciado a partir dos ensinamentos transmitidos por americanos, especialmente pelos Doutores Edward Deming e Joseph Juran, acabou agregando os pontos positivos destes modelos, não se constituindo, portanto, numa linha de gestão específica.

A grande contribuição dos japoneses neste contexto foi a valorização do ser humano, isto é, das pessoas, como elemento direcionados das relações fornecedor-empresa, clientes-empregados e de operacionalizar o envolvimento dos empregados na organização através de ferramentas tais como CCQ, etc.

Vale ressaltar que a preocupação com a qualidade já existe desde os *homens das cavernas*, em que havia uma busca incessante pela qualidade como garantia de sobrevivência. *Preocupação com a qualidade remota à épocas antigas, embora houvesse, neste período, uma noção muito clara do que fosse qualidade* (Paladini, 1994:32).

Desta forma a história também nos mostra que o homem está em constante busca de formas de convivência social que lhe permitem satisfazer as suas necessidades e, que normalmente resultam em novos conceitos, novas práticas.

Nessa busca incessante de formas sociais alternativas, o homem tem demonstrado enorme capacidade criativa, no sentido de inovar ou adaptar-se ao meio em que vive e se desenvolve.

Para a organização planejar um programa de qualidade, há que se realizar estudos profundos em todos os setores a serem atingidos, para evitar que resultados inesperados, ocasionados por um trabalho pouco adequado, possa causar sérios prejuízos para a organização, como já aconteceu na Universidade. Com certeza a implementação de um novo programa de qualidade na UFSC terá sérias dificuldades para fazer com que as pessoas antes envolvidas, possam novamente voltar a colaborar, sem que apareça algum fato novo ou uma equipe com grande poder de persuasão.

Há que se considerar que, no caso da Universidade, o envolvimento que se obteve com a qualificação de vários servidores o que provavelmente poderá ser retomado e os conhecimentos obtidos na época, recuperados.

Para adequar-se à implantação de uma nova filosofia da qualidade, a aprendizagem do grupo é de suma importância e está sustentada no conhecimento e na motivação. De acordo com Celso Vargas, em entrevista realizada pela revista *Qualidade Total* (685, de 07/abril/99, p. 118) *“a tecnologia de importância estratégica da qualidade é a aprendizagem coletiva. Está centrada no conhecimento e na motivação. O conhecimento pode ser aprendido com o treinamento técnico e em qualidade e pela educação formal, que também deve ser assumida pela chefia. É preciso sedimentar novos valores e criar novos hábitos. O que transforma o conhecimento em ação e mudança é a motivação.*

PALADINI (1994) especifica a importância da definição do que é qualidade, para que tudo o que se fizer em nome de se obtê-la seja, efetuado corretamente.

Cardoso (1995, p.85) justifica A definição do termo qualidade tem dependência direta do âmbito que ocorre. Possui interpretações diversas em diferentes empresas, conforme grupos de uma mesma organização, de acordo com o entendimento de cada indivíduo. Por isso, a qualidade continua facilmente mal entendida, com decorrências que prejudicam as empresas que desejam implementá-la. Melhor compreensão do termo é fundamental para que a qualidade possa assumir função estratégica na competitividade.

Assim, *Qualidade* é sempre fazer corretamente o trabalho. Perfeição é sempre fazer corretamente o trabalho certo (HARRINGTON, 1996, p 106).

Para autores como GARVIM (1992) a qualidade é definida por cinco critérios a saber:

- a) transcendental no qual a qualidade é sinônimo de excelência nata,
- b) produto, em que a qualidade é sempre precisa e mensurável,
- c) usuário cujo produto de qualidade é aquele que melhor atende as necessidades do consumidor,
- d) produção em que qualidade é baseada na conformidade com as especificações,
- e) valor no qual a qualidade é baseada fundamentalmente em custos e preços.

Por outro lado, JURAM (1992) define a qualidade de uma maneira mais ampla, sendo tida simplesmente como *adequação ao uso*. O autor admite também o gerenciamento da qualidade através de três processos conhecidos como a Trilogia Juram, em que são enfocados o planejamento, o controle e o melhoramento da qualidade.

DEMING (1990) defende que para uma empresa obter sucesso seja qual for sua atividade deverá seguir os quatorze princípios da qualidade a saber:

- 1) constante propósito na melhoria do produto ou serviço;
- 2) o processo de transformação passa a ser responsabilidade do administrador;
- 3) a qualidade deve ser realizada em todas as atividades do processo de produção;
- 4) busque a diminuição do custo total;
- 5) busque melhorar a produção e prestação de serviços, envolvendo a melhora da qualidade e produtividade;
- 6) realize treinamento no local de trabalho, é preciso testar na prática,

- 7) quanto mais líder é o líder tanto, melhor será a supervisão e a execução dos trabalhos;
- 8) ninguém trabalha de forma eficaz se estiver inseguro, esteja atento para este fator;
- 9) não permita barreiras entre os diversos departamentos, todos setores devem estar envolvidos com problemas de produção e utilização do produto e serviço;
- 10) estabeleça níveis possíveis de serem alcançados, lembre-se que muitas vezes baixa produtividade e qualidade estão relacionadas à metas fora do alcance dos trabalhadores;
- 11) não trabalhe com administração por objetivos ou quotas, adote via liderança, administração por processos;
- 12) incentive produção com qualidade, ao invés de produção em quantidades, adote o trabalho em equipe valorizando a todos;
- 13) institua programas de educação continuada, a organização não necessita só bons trabalhadores, mas também pessoas dispostas a adquirir novos conhecimentos;
- 14) tome a iniciativa no processo de transformação da empresa. Faça com que todos entendam que estas transformações necessárias são de responsabilidades de todos, e que são necessárias para a empresa continuar competitiva.

### **2.3.2 O Programa de Qualidade na Universidade**

Como ocorreu com diversas empresas brasileiras na década de 90, a UFSC também criou seu programa de qualidade, denominado Programa UFSC da Qualidade.

O programa foi instituído através da publicação da Portaria 0571/GR/94. Sua finalidade, de acordo com o manual do programa, era o desenvolvimento das áreas da administração, do ensino, da pesquisa e da extensão, na gestão de processos orientados para a melhoria contínua no sentido de aperfeiçoar permanentemente o

atendimento às necessidades dos seus múltiplos usuários. A figura 02 mostra a estrutura proposta pela Comissão de implantação do Programa UFSC de Qualidade. (Fonte: Manual do PUQ/1996).

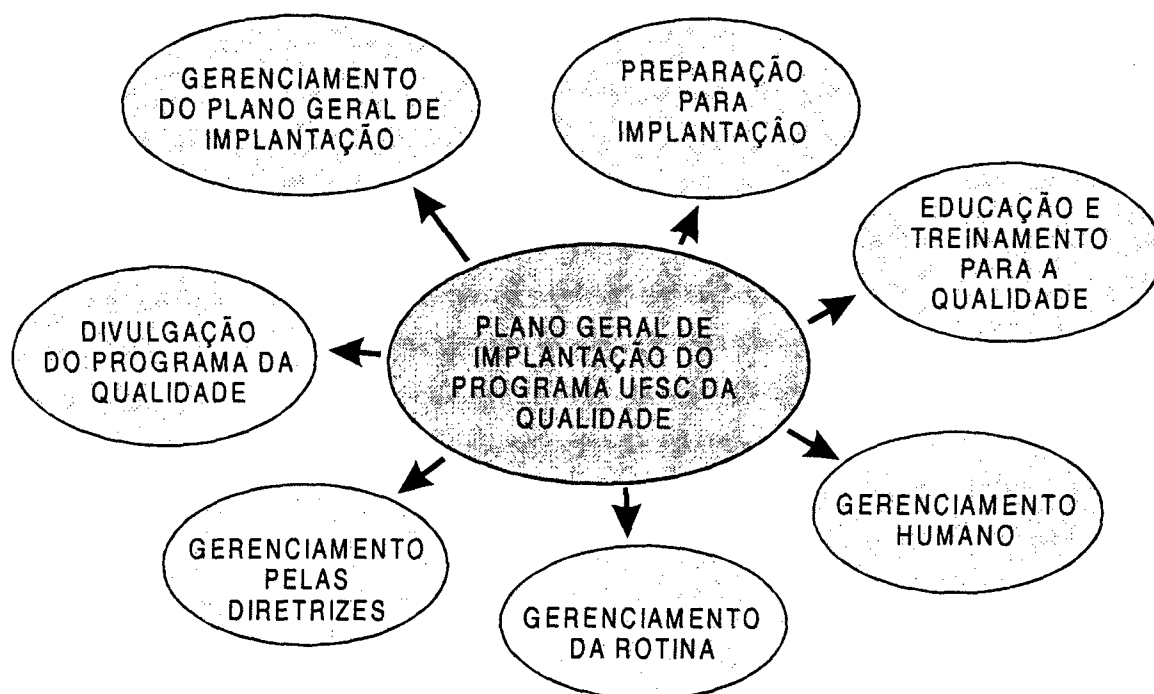


Figura 2 – Programa UFSC de Qualidade

O programa estava sendo desenvolvido, já com um número razoável de servidores treinados para sua disseminação nas diversas Unidades da Instituição sendo praticamente certo que o programa começava a obter êxito e enraizar-se na Instituição.

Entretanto, com a mudança de reitor em maio de 1996, o programa teve uma interrupção momentânea, como consequência desta quebra, levou-se mais algum tempo para formar-se nova comissão, proporcionando um esfriamento do PUQ.

Mas a necessidade de um programa de qualidade na Universidade também era de interesse da nova gestão. Assim o PUQ passa a ser responsabilidade da Coordenadoria de Projetos da SEPLAN (Secretaria Especial de Planejamento). Nesta etapa são designados para a nova Comissão, servidores que haviam concluído o curso inicial de formação.

Durante o ano de 1996, a comissão realizou diversos cursos, participou de seminários, reuniu-se diversas vezes e já em dezembro de 1996, sugeriram para a administração superior uma estrutura permanente para o programa de qualidade da Instituição. Esta proposta não foi levada a diante pelos responsáveis pelo Programa UFSC da Qualidade, não tendo, no momento, conseguido a sua continuidade.

Por volta de setembro de 1997, novos sinais do programa começaram a surgir. A SEPLAN (Secretaria Especial de Planejamento), realiza um seminário intitulado *Como Estamos Trabalhando* com o objetivo de estabelecer uma melhor organização das atividades dos órgãos e ela subordinados, sendo, portanto, um trabalho de avaliação específico de uma Unidade da Universidade Federal de Santa Catarina. Como órgão responsável pelo programa da qualidade na Universidade, pode, através dos resultados obtidos, desencadear novamente o PUQ.

E foi justamente que aconteceu, A SEPLAN adapta o PUQ, agora chamado *UFSC XXI – PREPARANDO-SE PARA O FUTURO*. Este novo programa que teve sua experiência no Departamento de Contabilidade e Finanças foi também aplicado no Restaurante Universitário, entrevistando seus usuários bem como seus funcionários, apresentando ótimos resultados. Com base nesta experiência, o programa deve ser aplicado nos diversos Departamentos Administrativos da Instituição, sendo que em meados de dezembro de 2000, foi aplicado no DAE (Departamento de Administração Escolar).



### **3 METODOLOGIA, DADOS E RESULTADOS**

O capítulo três tem o objetivo de apresentar o método de pesquisa discutido por vários autores, são abordados diversos temas de pesquisa, dando ênfase especialmente a pesquisa qualitativa tema do presente trabalho. Continuando, é apresentado o instrumento de pesquisa utilizado, bem como os métodos de obtenção dos dados, as características da pesquisa, seu universo, a amostra e como foi obtida. No capítulo também estão relacionadas as variáveis pesquisadas, bem como uma breve descrição do Departamento onde realizou-se a pesquisa. Encerra-se o capítulo com breve análise dos resultados.

#### **3.1 Instrumento de pesquisa e a obtenção dos dados**

A pesquisa qualitativa utilizada neste trabalho permite análise de procedimentos administrativos, e o estudo de caso; de acordo com GIL (1994: 79), a análise de uma unidade de determinado universo, viabiliza a compreensão da sua generalidade.

Para autores como LÜDKE & ANDRÉ (1998:38), o estudo qualitativo é o que se desenvolve em uma situação natural, é rico em dados descritivos, tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada.

MINAYO (1998:46) destaca que a pesquisa qualitativa se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantitativo, ou seja, ela trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos a operacionalidade variáveis.

GODOY (1995) afirma que com a abordagem qualitativa é possível obter dados predominantemente descritivos sobre pessoas, processos interativos, através do contato direto do pesquisador com a situação a ser estudada.

Ainda de acordo com GODOY (1995), o estudo de caso é recomendado aos pesquisadores que procuram responder questões “*como*” e “*por quê*” certos fenômenos acontecem.

A investigação para a realização deste trabalho foi desenvolvida através da realização de pesquisa de campo, utilizando-se entrevista pessoal e aplicação de questionário, com questões fechadas (em sua maioria) e apenas duas delas abertas para uma amostra de 26 servidores de um universo de 79, todos lotados nas diversas Divisões Administrativas do Departamento de Materiais e Serviços Gerais. A pesquisa realizou-se no próprio local de trabalho dos servidores, abrangendo obrigatoriamente as categorias de nível de apoio, médio e superior. Deste modo, acredita-se obter dados suficientes para a realização da pesquisa proposta.

O instrumento de pesquisa utilizado foi constituído de um questionário com 21 questões (anexo nº 2), sendo 19 de múltipla escolha, onde o entrevistado pôde assinalar mais de uma opção se assim o desejasse, bem como duas questões abertas com intuito de enriquecimento na sua colaboração. As questões foram elaboradas com base nos estudos da bibliografia utilizada, nas disciplinas cursadas bem como na convivência do autor no ambiente pesquisado.

Os procedimentos adotados foram os seguintes:

Após confecção do instrumento de pesquisa, passou-se a fase de testes do mesmo. Nesta etapa foram selecionados 5 servidores dos níveis de apoio, médio e superior, onde o questionário foi exaustivamente testado até o modelo final.

Em seguida, de posse da lista dos servidores escolhidos para a amostra da presente pesquisa, foi apresentado e entregue a cada um deles o questionário, oportunidade onde foi dada a explicação necessária referente a importância de sua participação, bem como os procedimentos para seu preenchimento, tomando-se o cuidado para não deixar que nenhuma dúvida pudesse alterar o desenvolvimento do trabalho. Nesta etapa procurou-se também esclarecer aos demais servidores o motivo da sua não participação na pesquisa, já que todos se mostraram interessados em participar. Há que se registrar a cordialidade das pessoas selecionadas. Dos questionários apresentados, todos foram devolvidos devidamente preenchidos e dentro do prazo estabelecido, que ocorreu de 11 a 21 de março de 2002.

## **3.2 Características da pesquisa**

A pesquisa foi realizada no Departamento de Materiais e Serviços Gerais da Universidade Federal de Santa Catarina, que é uma Unidade Administrativa executiva, integrante da Pró-Reitoria de Administração da instituição.

O Departamento de Materiais e Serviços Gerais da Universidade Federal de Santa Catarina é uma Unidade Administrativa executiva, subordinada a Pró-Reitoria de Administração.

As funções básicas do Departamento estão ligadas ao gerenciamento e administração de materiais e serviços gerais na Instituição.

A Direção do Departamento é cargo de confiança do Reitor, e os demais cargos são escolhidos pela respectiva Direção do Departamento. Já a estrutura do Departamento é assim composta:

Direção

Coordenador de Gestão

Expediente

Divisão de Serviços Gerais, que tem sob sua subordinação o Serviço de Estadia e Alimentação, O Serviço de Transportes, o Serviço de Expedição e o Serviço de Central Telefônica.

A Divisão de Materiais é responsável pelo Serviço de Importação, pela Serviço de Compras e pelo Almoxarifado Central.

A Divisão de Processamento Técnico do Acervo Documental tem sob sua responsabilidade o Arquivo Central e o Protocolo Geral. (ver anexo 4).

### **3.2.1 O Universo**

O universo da pesquisa é composto por setenta e nove servidores técnico-administrativos, destes, dezesseis são ocupantes de cargos de chefia, lotados ou desenvolvendo suas atividades no Departamento de Materiais e Serviços Gerais, órgão subordinado a Pró-Reitoria de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

### 3.2.2 A Amostra

A pesquisa foi desenvolvida através de estudo de caso, tendo sido aplicado um questionário a uma amostra de servidores do Departamento de Materiais e Serviços Gerais da Universidade Federal de Santa Catarina. A amostra foi selecionada após separação dos servidores, dentro das categorias profissionais de nível de apoio, médio e superior. A partir deste momento, extraiu-se uma amostra de cada nível, observando para que fizesse parte dela, servidores de início, meio e final de carreira. Assim, pretende-se, a partir dos resultados obtidos com a pesquisa, relatar com maior grau de confiabilidade, os pontos mais importantes de motivação e a qualidade do trabalho dos servidores do Departamento.

A adoção da amostra de vinte e seis servidores se justifica pela sua abrangência, conforme descrito no parágrafo anterior, uma vez que desta maneira oportunizou a participação de todas as categorias funcionais desses servidores dentro do Departamento, permitindo a investigação do servidor com pouco tempo, médio tempo, e os que já estão há bastante tempo desenvolvendo suas atividades no Departamento e na própria Universidade. Acredita-se que a metodologia adotada é de grande importância para os objetivos da pesquisa. Deste modo, para se chegar a amostra de vinte e seis elementos, foi providenciado a listagem dos servidores do Departamento contendo, nome, cargo, referência nível de escolaridade e data de admissão. Assim, partindo-se desta listagem selecionou-se a amostra pretendida, observando para que dela fizessem parte servidores de nível de apoio, médio e superior, pertencentes ao início meio e final de carreira dentro de sua categoria funcional, não importando a condição de estar ou não ocupando cargo de chefia ou direção.

Dentre as variáveis utilizadas para a pesquisa, destacaram-se como julgadas as mais importantes:

- a. Tempo de serviço no DMSG e na UFSC
- b. Escolaridade
- c. Satisfação salarial e com a instituição
- d. Programas de capacitação/formação
- e. Motivação para o trabalho
- f. Ambiente de trabalho
- g. Qualidade das tarefas realizadas

- h. Insatisfação em geral
- i. Relação entre qualidade motivação e produtividade.

### 3.3 Análise dos resultados

A presente análise foi baseada nos resultados obtidos com a aplicação do questionário em uma amostra de 26 servidores, pertencentes a uma população de 79, ocupantes de cargos de níveis de apoio, médio e superior, lotados no Departamento de Materiais e Serviços Gerais da Universidade Federal de Santa Catarina.

Quanto à categoria funcional – questão um

| Opções         | Total de respostas | Percentual |
|----------------|--------------------|------------|
| Nível de apoio | 02                 | 07,69      |
| Nível médio    | 21                 | 80,78      |
| Nível superior | 03                 | 11,53      |

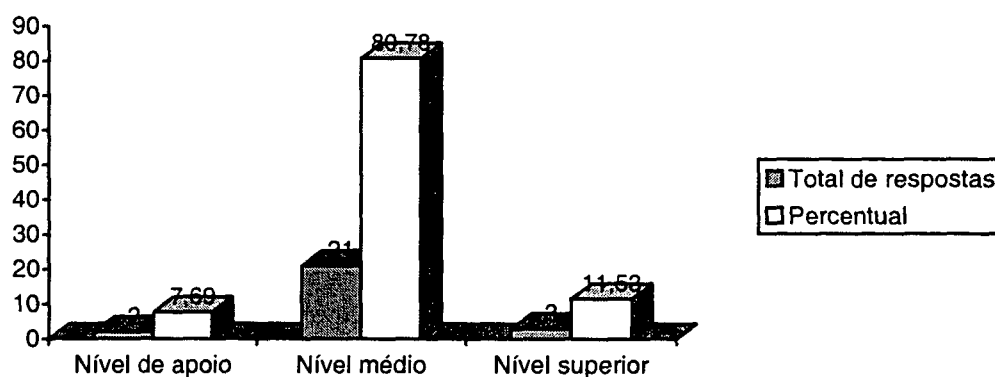


Figura 3

Analisando-se esta questão observa-se que, de acordo com as respostas obtidas com o questionário aplicado, a grande maioria dos servidores pesquisados ocupam cargos da categoria funcional de nível médio.

### Ocupantes de cargos de chefia – questão dois

| Opções | Total de respostas | Percentual |
|--------|--------------------|------------|
| Sim    | 07                 | 26,92      |
| Não    | 19                 | 73,08      |

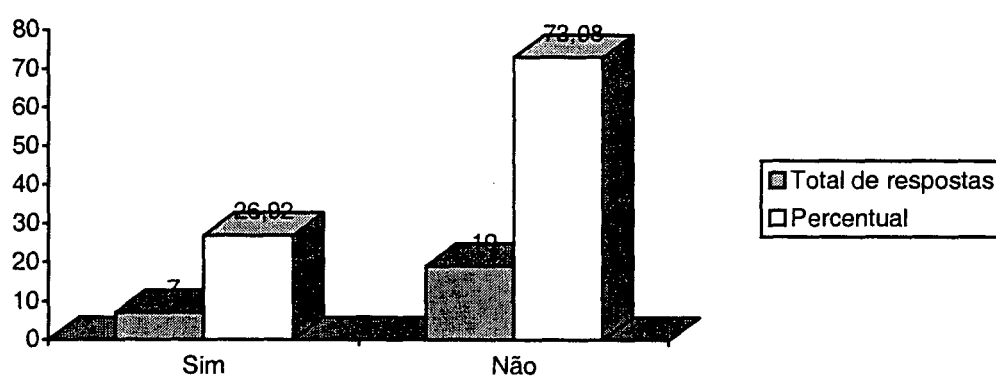


Figura 4

Analisando o quadro de respostas desta questão, constata-se que dos vinte e seis servidores pesquisado, sete deles são ocupantes de cargos de chefia, o equivalente aproximadamente a 27% da amostra. Estes servidores fazem parte da amostra não por ocuparem cargos de chefia mas sim por pertencerem a categoria funcional de NA, NM ou NS, e ainda serem parte integrante do grupo de servidores de início, meio ou final de carreira. No DMSG existem atualmente 16 cargos de chefia, não existindo nenhuma relação servidor-chefia nos dados da figura 4.

### Tempo de serviço na Instituição – questão três

| Opções          | Total de respostas | Percentual |
|-----------------|--------------------|------------|
| Até 10 anos     | 01                 | 3,84       |
| De 11 a 20 anos | 11                 | 42,32      |
| Mais de 20 anos | 14                 | 53,84      |

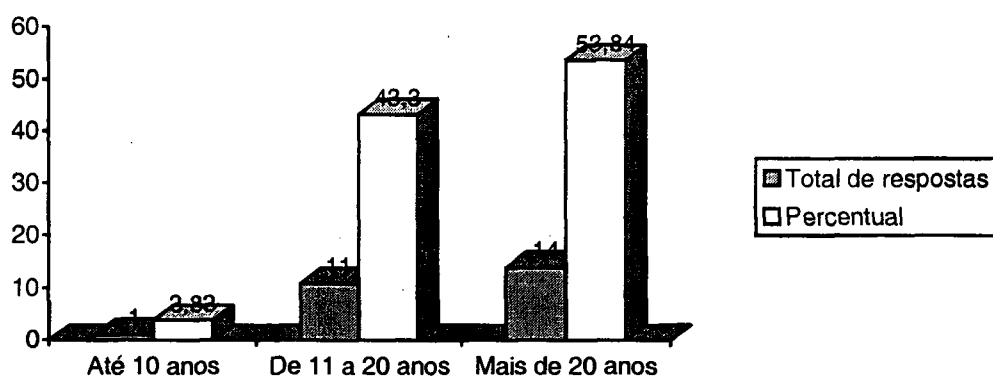


Figura 5

Analisando esta questão, verifica-se que mais de noventa por cento dos servidores pertencentes à amostra, já estão na instituição há mais de dez anos. E deste percentual, cerca de cinquenta e três por cento já fazem parte do quadro de pessoal da instituição por mais de vinte anos.

### Tempo de serviço no DMSG

| Opções              | Total de respostas | Percentual |
|---------------------|--------------------|------------|
| Até dois anos       | 04                 | 15,38      |
| De dois a seis anos | 04                 | 15,38      |
| De 6 a 10 anos      | 03                 | 11,55      |
| Mais de 10 anos     | 15                 | 57,69      |

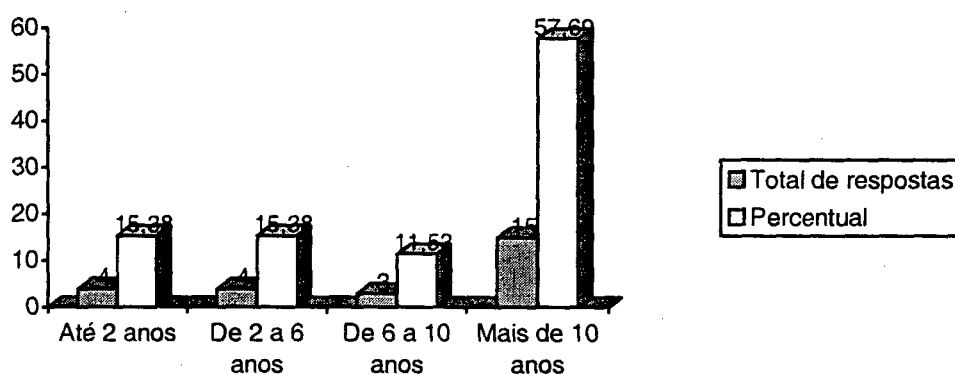


Figura 6

Nesta questão analisou-se o tempo de serviço que cada servidor da amostra desenvolve suas atividades do DMSG. Neste caso, considerando-se somente as quatro opções, obteve-se que o índice de cinquenta e sete vírgula sessenta e nove por cento de servidores com mais de dez anos de lotação no Departamento. Observa-se ainda que se confrontarmos os dados da figura 5, diversos servidores com muito tempo de casa, provavelmente também estão há muito tempo no DMSG. Há casos relatados que servidores estão no Departamento desde que ingressaram no Serviço Público, há mais de trinta anos atrás.



### Sexo – questão quatro

| Opções    | Total de respostas | Percentual |
|-----------|--------------------|------------|
| Masculino | 13                 | 50,00      |
| Feminino  | 13                 | 50,00      |

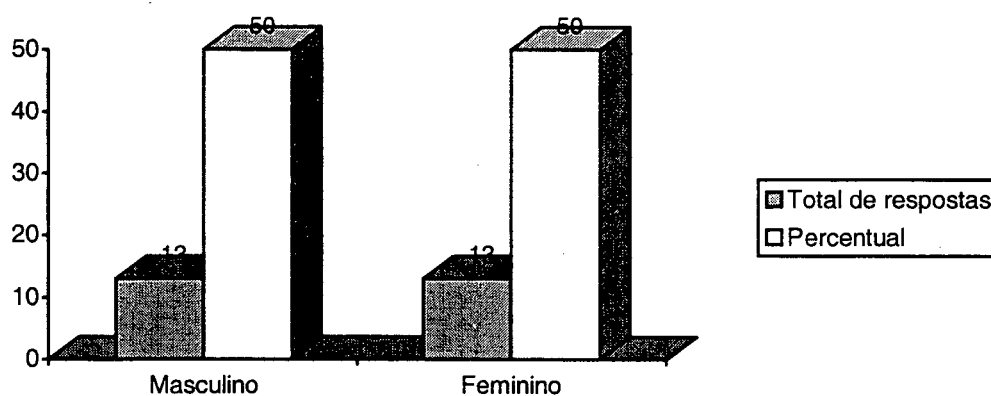


Figura 7

Coincidentemente nesta questão, o sexo dos entrevistados foi rigorosamente igual, cinquenta por cento de pessoas do sexo masculino e cinquenta por cento do sexo feminino. A proporção acima foi mera coincidência, não havendo nenhuma relação com o número de servidores do Departamento pesquisado.

### Idade – questão cinco

| Opções          | Total de respostas | Percentual |
|-----------------|--------------------|------------|
| 20 a 30 anos    | 00                 | 00,00      |
| 31 a 40 anos    | 04                 | 15,38      |
| Mais de 40 anos | 22                 | 84,62      |

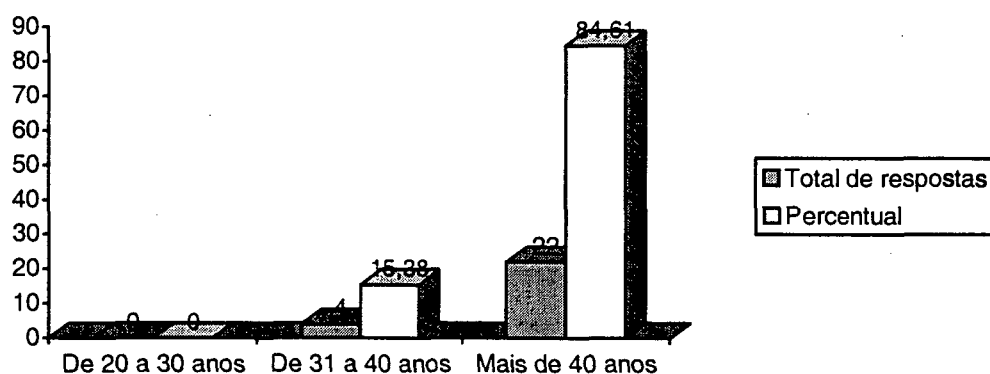


Figura 8

Nesta questão, constata-se que mais de oitenta e quatro por cento dos entrevistados estão na faixa etária superior aos quarenta anos de idade. Não existe nenhum servidor na amostra que tenha menos de trinta anos de idade, se efetuarmos uma analogia com os dados das figuras 5 e 6, confirma-se que o grupo de funcionários já não são muito jovens, com vários anos de trabalho, com antigos hábitos, pouca ambição ocasionada pela inexistência de uma política de pessoal na Universidade.

### Escolaridade – questão seis

| Opções                         | Total de respostas | Percentual |
|--------------------------------|--------------------|------------|
| I grau completo                | 00                 | 00,00      |
| I grau incompleto              | 08                 | 30,76      |
| II grau incompleto             | 05                 | 19,26      |
| II grau completo               | 07                 | 26,92      |
| Superior incompleto            | 01                 | 03,84      |
| Superior completo              | 04                 | 15,38      |
| Pós-graduação – especialização | 01                 | 03,84      |
| Pós-graduação – mestrado       | 00                 | 00,00      |

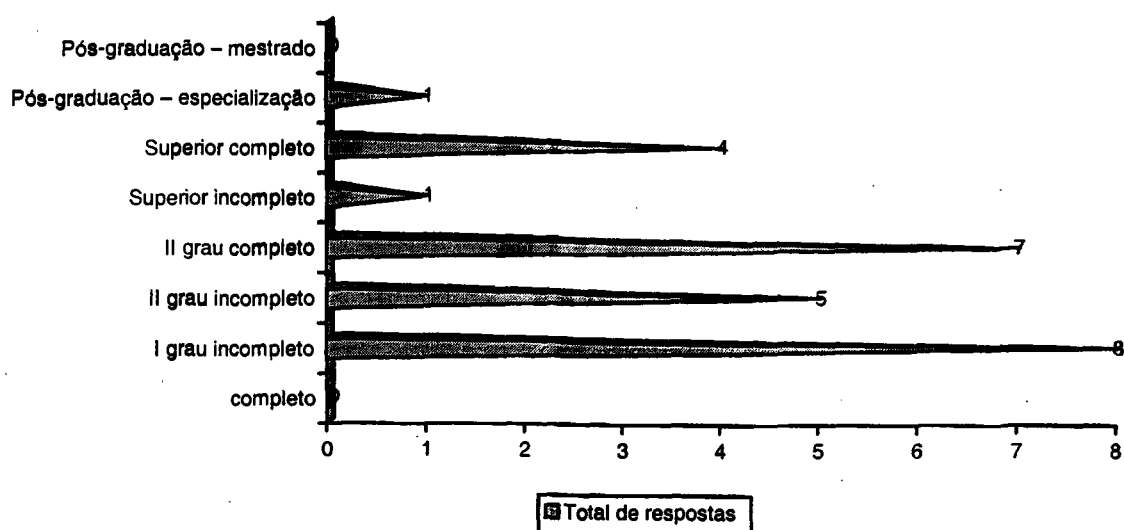


Figura 9

Nesta questão constata-se que grande parte da amostra possui formação de primeiro grau incompleto, cerca de trinta por cento, ou segundo grau completo, com aproximadamente vinte e seis por cento. Os servidores com formação universitária representam aproximadamente quinze por cento.

A incidência de diversos servidores com baixo nível de escolaridade, reflete, a inexistência no passado, de programas de capacitação da categoria.

Observando-se na figura 5, onde mais de 53% dos servidores estão na UFSC há mais de 20 anos e cerca de 84% têm idade superior a 40 anos e ainda 30% tem escolaridade de primeiro grau incompleto, como mostra a figura 9, o baixo nível de escolaridade é reflexo da inexistência ou incentivo aos programas de capacitação e educação formal da categoria, uma vez não existir obrigatoriedade na participação nesses eventos.

#### Nível de relacionamento com a chefia – questão sete

| Opções  | Total de respostas | Percentual |
|---------|--------------------|------------|
| Ótimo   | 09                 | 73,08      |
| Bom     | 07                 | 26,92      |
| Ruim    | 00                 | 00,00      |
| Péssimo | 00                 | 00,00      |

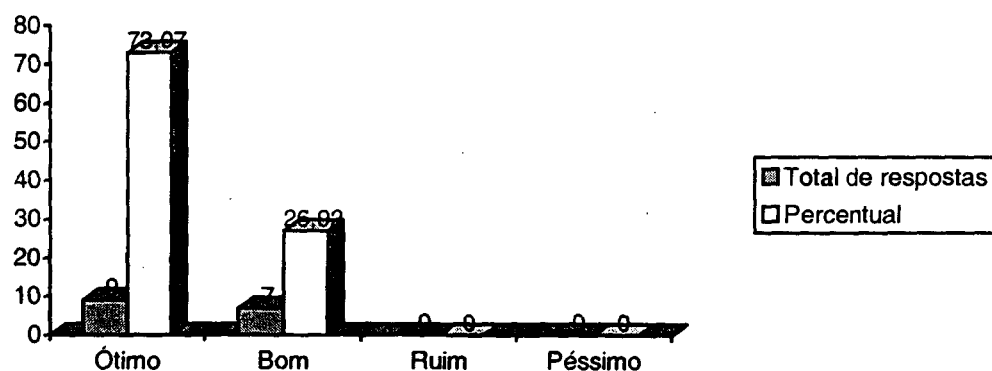


Figura 10

Na questão de relacionamento hierárquico, constata-se a existência de bom relacionamento entre chefia subordinado, onde setenta e três por cento dos entrevistados dizem possuir uma ótima relação com suas chefias.

### Política de escolha da chefia - questão oito

| Opções            | Total de respostas | Percentual |
|-------------------|--------------------|------------|
| Adequada          | 14                 | 53,85      |
| Inadequada        | 03                 | 11,53      |
| Não quer comentar | 09                 | 34,62      |

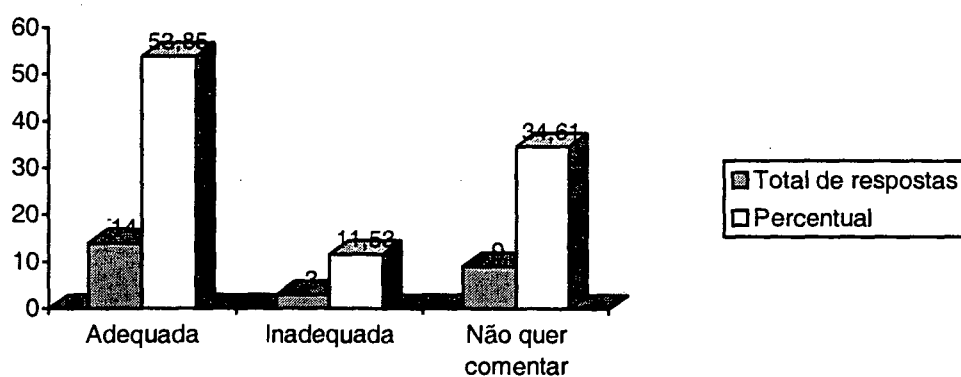


Figura 11

Nesta questão, onze por cento dos entrevistados consideram inadequada a escolha das chefias na instituição, trinta e quatro por cento não quiseram comentar e 53% julgam adequada a política de escolha para os dirigentes da instituição. Há que se observar ainda nesta questão que se considerarmos os que se omitiram 34,62% e 11,53% dos que consideram inadequadas a política de escolha, quase 50% dos entrevistados não a consideram adequada, sendo portanto, necessário que sejam revistos os métodos de escolha para determinar a ocupação de cargos de confiança na instituição.

### Relacionamento com colegas - questão nove

| Opções  | Total de respostas | Percentual |
|---------|--------------------|------------|
| Ótimo   | 13                 | 50,00      |
| Bom     | 13                 | 50,00      |
| Ruim    | 00                 | 00,00      |
| Péssimo | 00                 | 00,00      |

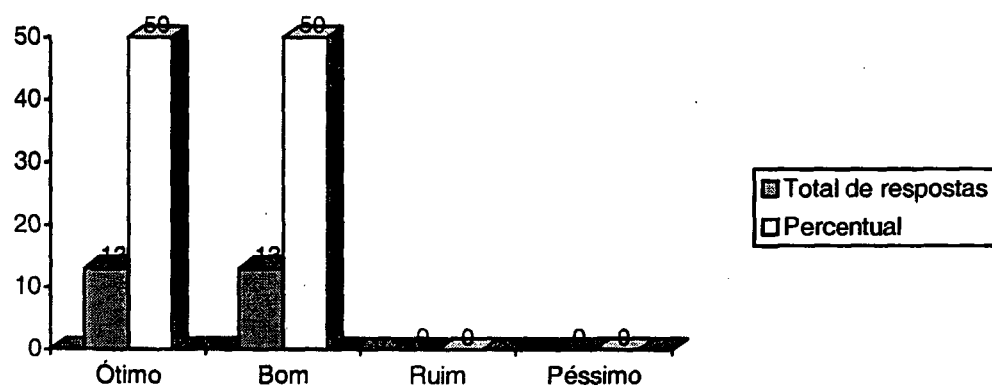


Figura 12

Nesta questão, constatou-se a existência de um bom relacionamento entre os colegas de trabalho. Dentre os servidores pesquisados constata-se que existe um ambiente cordial entre eles.

### Satisfação com salário - questão dez

| Opções | Total de respostas | Percentual |
|--------|--------------------|------------|
| Sim    | 07                 | 26,92      |
| Não    | 19                 | 73,08      |

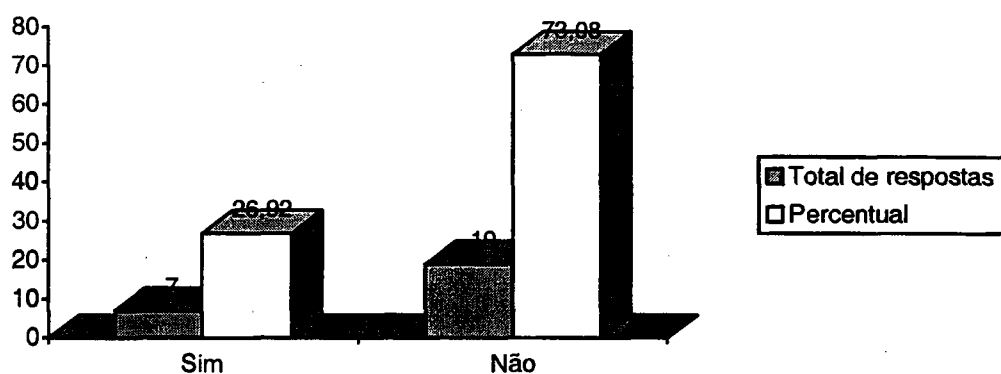


Figura 13

Nesta questão, existe um percentual elevado de entrevistados que responderam não estarem satisfeitos com seus salários. Fato curioso é que apesar da categoria permanecer por quase oito anos sem qualquer reajuste salarial, observar que há um percentual de quase vinte e sete por cento dos entrevistados que estão satisfeitos com seus salários.

### Conhecimento dos Programas de capacitação – questão onze

| Opções                    | Total de respostas | Percentual |
|---------------------------|--------------------|------------|
| Sim                       | 17                 | 65,38      |
| Não, mas gostaria.        | 04                 | 15,38      |
| Sim, e não tem interesse. | 05                 | 19,24      |

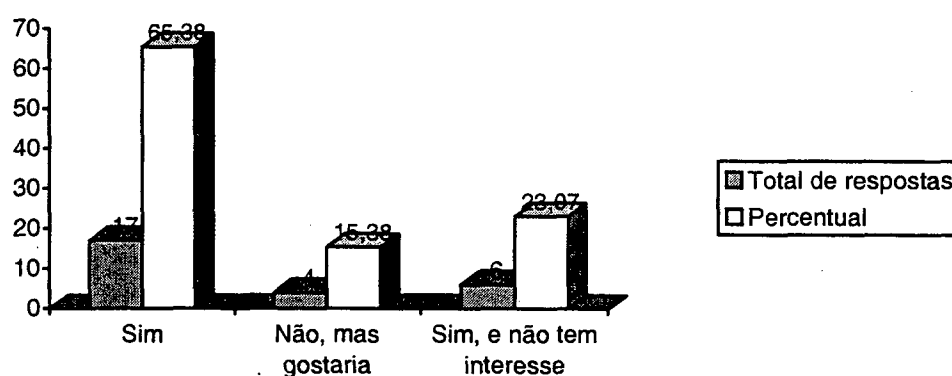


Figura 14

A questão onze demonstra que os programas de capacitação oferecidos pela UFSC são de conhecimento da grande maioria dos entrevistados, mais de sessenta e cinco por cento dizem conhecê-los, e cerca de dezenove por cento desta amostra conhece e não tem interesse nos referidos programas. Há que se considerar o percentual de mais de quinze por cento que dizem não conhecer os referidos programas mas demonstram interesse nos mesmos. Já aqueles servidores que conhecem e não demonstram interesse, são aqueles servidores com velhos paradigmas que necessitam de especial atenção. Precisam ser incentivados a pelos menos enriquecerem seus conhecimentos, para que se sintam mais valorizados no como ser humano, mesmo que não venham a receber qualquer incentivo.



### Participação em programas de capacitação – questão doze

| Opções               | Total de respostas | Percentual |
|----------------------|--------------------|------------|
| Participa atualmente | 01                 | 03,84      |
| Já participou        | 16                 | 61,53      |
| Não, mas gostaria.   | 09                 | 34,63      |

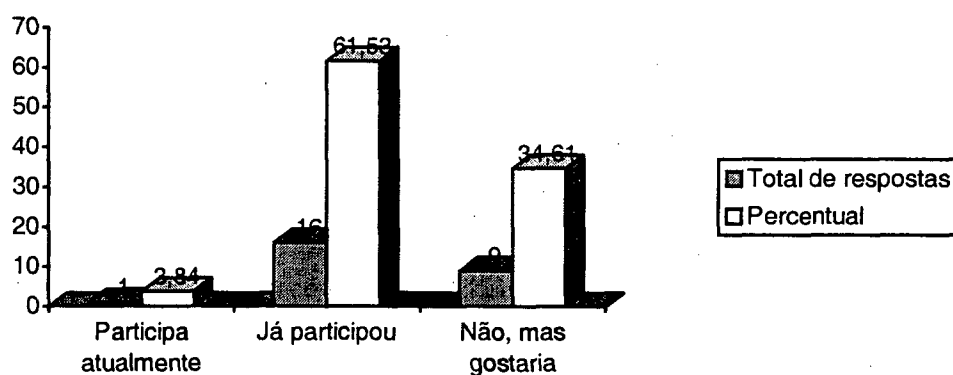


Figura 15

Ao analisar esta questão visualiza-se uma efetiva participação dos entrevistados nos cursos oferecidos pelo programa de capacitação. Também é elevado o percentual dos que gostariam de participar. No momento da pesquisa, somente um entrevistado está participando em algum curso do programa de formação, mesmo que, conforme constatamos na figura 15, mais de sessenta e cinco por cento dos servidores conhecem os referidos programas.

### Auto motivação para o trabalho – questão treze

| Opções                      | Total de respostas | Percentual |
|-----------------------------|--------------------|------------|
| Sim, faz normalmente.       | 17                 | 65,38      |
| Não, as expectativas não... | 09                 | 34,62      |

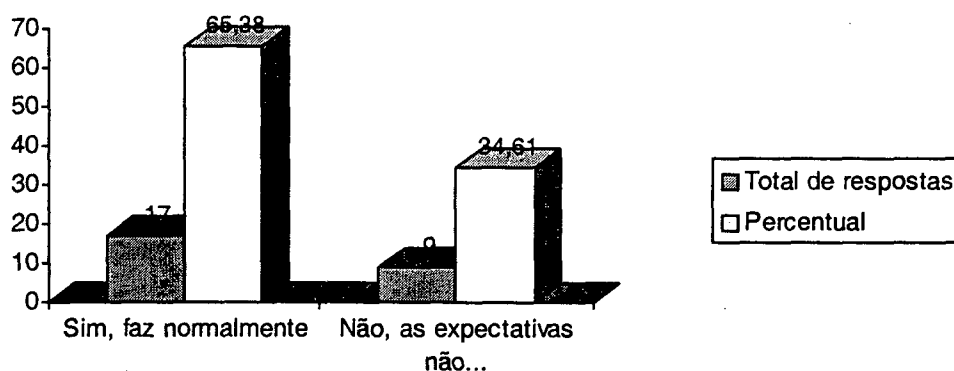


Figura 16

Analisando os resultados da questão treze, observa-se que mais de sessenta e cinco por cento dos entrevistados se dizem normalmente motivados para o trabalho. Porém, percentual considerável, cerca de trinta e quatro por cento não consideram existir expectativas para se automotivarem. Grande responsável por esta apatia é sem dúvida a inexistência de um plano de carreira para os servidores da instituição.

### Criatividade – questão quatorze

| Opções                                 | Total de respostas | Percentual |
|--|--------------------|------------|
| Buscando novas informações...          | 15                 | 57,69      |
| Limita-se a realizar as tarefas...     | 08                 | 30,78      |
| Não vê possibilidade para criatividade | 03                 | 11,53      |



Figura 17

Analisando esta questão, observa-se que mesmo não participando dos programas de capacitação oferecidos, mais de cinquenta e sete por cento dos entrevistados utilizam-se de suas criatividade e procuram novas informações. Observa-se que mais de quarenta por cento dos entrevistados limitam-se somente a realizar suas tarefas ou não vêem possibilidades para usar a criatividade.

### Incentivo na qualidade de desempenho – questão quinze

| Opções                                 | Total de respostas | Percentual |
|--|--------------------|------------|
| Melhor salário                         | 05                 | 19,25      |
| Estabilidade                           | 06                 | 23,07      |
| Horário Especial                       | 01                 | 03,84      |
| Realização profissional/reconhecimento | 14                 | 53,84      |

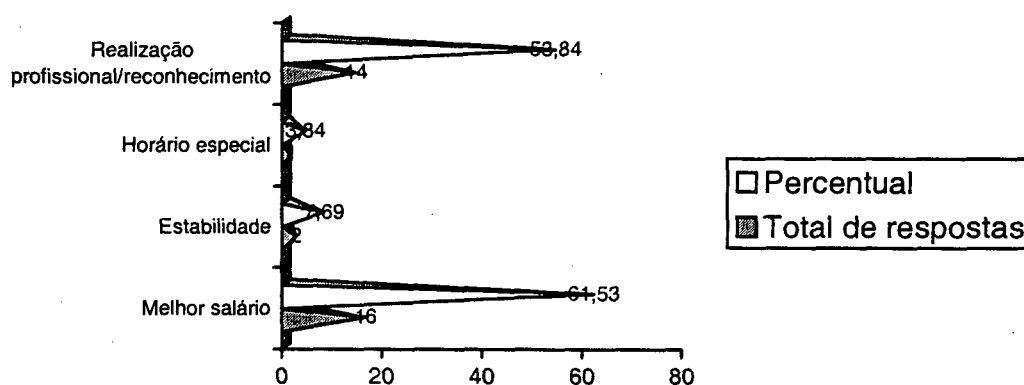


Figura 18

Observa-se nesta questão, que mesmo que os servidores estarem há mais de oito anos sem qualquer reajuste salarial, a realização profissional e o reconhecimento são fatores de alta motivação e relevância para os servidores, como pode ser visto na figura 18. Deste modo, a figura 1 corrobora com a tradicional frase de que o salário propriamente dito não é fator motivador/incentivador. Há que se dar à devida importância ao reconhecimento, à realização profissional como fatores de alta motivação.

### Estabilidade é responsável pela qualidade – questão dezesseis

| Opções   | Total de respostas | Percentual |
|----------|--------------------|------------|
| Sim      | 09                 | 34,62      |
| Não      | 09                 | 34,62      |
| Em parte | 08                 | 30,76      |

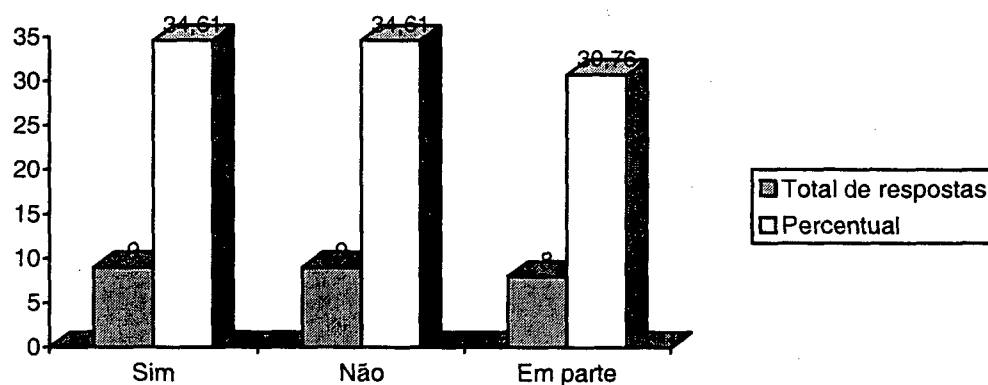


Figura 19

Nesta questão verifica-se que os índices das respostas estão muito próximos, podendo sugerir que se não existisse a estabilidade, e houvesse algum tipo de cobrança na participação dos servidores nos cursos do programa de capacitação/formação oferecido pela instituição, provavelmente determinados servidores poderiam ser mais qualificados para desenvolverem suas tarefas. Na realidade a garantia do emprego funciona em determinados casos como fator negativo e desmotivador, haja vista que na avaliação de desempenho, o esforço para qualificação individual dos servidores em muitos casos não é valorizado, principalmente se estiver em final de carreira.

### A qualidade dos serviços seria melhor em outro local – questão dezessete

| Opções        | Total de respostas | Percentual |
|---------------|--------------------|------------|
| Sim           | 06                 | 23,08      |
| Não alteraria | 20                 | 76,92      |

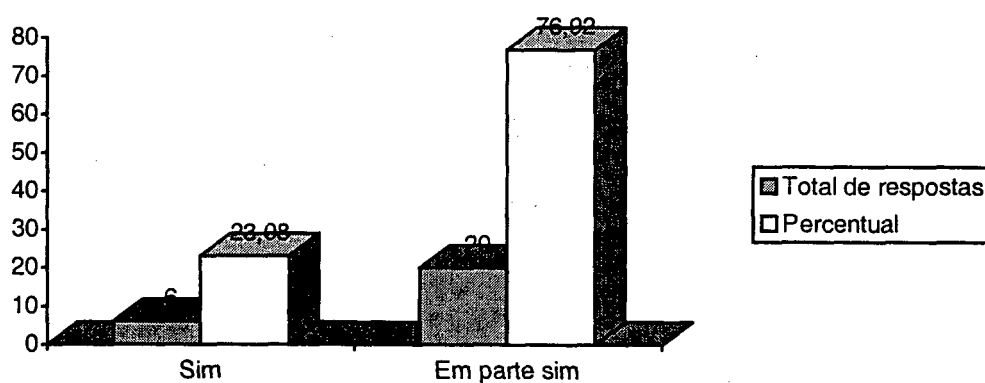


Figura 20

Nesta questão diversos entrevistados confirmam sua satisfação de permanecerem no DMSG, uma vez que mais de 76% dos entrevistados manifestaram que suas atitudes perante as atividades realizadas não seriam diferentes em outro Departamento. Há que se considerar a existência de mais de 23% de servidores insatisfeitos, que poderiam produzir mais se fossem lotados em outra unidade. O motivo desta insatisfação não foi pesquisado.

**As tarefas estão de acordo com a descrição oficial dos cargos – questão dezoito**

| Opções   | Total de respostas | Percentual |
|----------|--------------------|------------|
| Sim      | 21                 | 80,76      |
| Não      | 03                 | 11,55      |
| Em parte | 02                 | 07,69      |

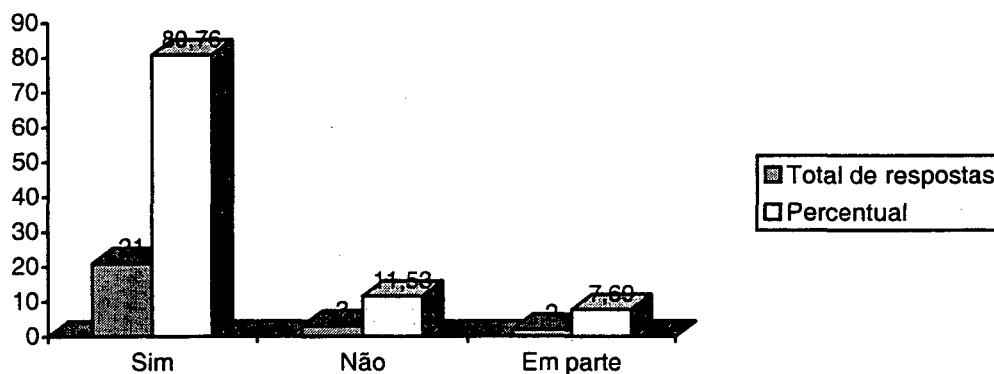


Figura 21

Ao analisar esta questão, pôde-se constatar que os servidores do DMSG são conhecedores de suas atribuições, de acordo com a descrição do cargo que ocupam, no entanto se faz necessário desenvolver trabalho específico, para que haja conscientização por parte dos demais servidores, na atualização de suas atribuições perante a instituição. Seria importante que o DRH colocasse a disposição dos servidores, manual atualizado de descrição e análise de cargos.

### Influência do ambiente na qualidade das tarefas – questão dezenove

| Opções   | Total de respostas | Percentual |
|----------|--------------------|------------|
| Sim      | 15                 | 57,69      |
| Em parte | 10                 | 38,46      |
| Não      | 01                 | 03,85      |

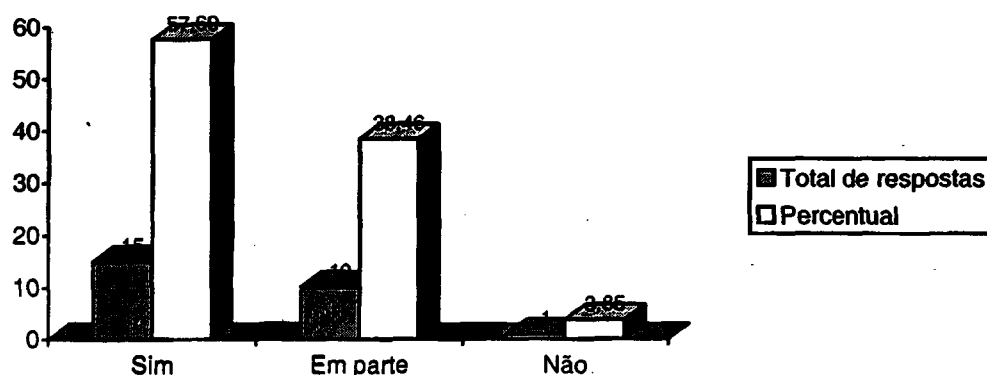


Figura 22

Como o ambiente considerado nesta questão corresponde ao ambiente físico, equipamentos, colegas de trabalho, dentre outros, constata-se que mais de 57% dos entrevistados confirmam que o ambiente é determinante na qualidade das tarefas. Outra confirmação neste sentido pode ser observada nas repostas das questões 21 e 22.

As questões vinte e um e vinte dois foram colocadas propositadamente para oportunizar comentários referentes a assuntos e opiniões que por ventura não estivessem contidos no questionário fechado. Deste modo foram aglutinadas por percentual de citação, apresentando como resultado os seguintes itens:



### **O que mais lhe aborrece no trabalho – questão vinte e um.**

- Falta de incentivos ..... 10%
- Espaço físico inadequado para desenvolver as atividades ..... 7%
- Exercício de politicagem na seção ..... 1%
- Falta de servidor qualificado ..... 3%
- Colegas que não querem trabalhar ..... 1%
- Ruído demasiado no local de trabalho ..... 3%
- Desconforto falta de mobiliário adequado ..... 4%
- Ausência total de reconhecimento ..... 11%
- Igualdade entre os bons e maus servidores ..... 8%
- Avaliação de desempenho inadequada ..... 10%
- Desconhecimento e descomprometimento com as atividades da  
instituição..... 4%
- Ausência de material/equipamentos adequados para desenvolver  
bons trabalhos..... 8%
- Colegas insatisfeitos/descontentes com as tarefas que lhes são  
atribuídas ..... 2%
- Desestímulo profissional..... 8%
- Layout do Departamento totalmente inadequado ..... 9%
- Morosidade/dificuldades para resolver questões de grande impor-  
tância para a Universidade ..... 2%
- O descomprometimento do governo com educação ..... 9%

### **O que mais dá prazer – questão vinte e dois**

- O ambiente Universitário ..... 3%
- Convívio com pessoas muito diferentes ..... 2%
- As amizades realizadas ..... 3%
- A união entre os colegas..... 2%
- O próprio trabalho realizado ..... 6%
- As amizades feitas ao longo do tempo ..... 2%
- A liberdade de pensamento ..... 7%

- Autonomia para expor as idéias ..... 8%
- Ver as atividades concluídas ..... 6%
- Saber que as tarefas realizadas são importantes..... 14%
- Desenvolver as tarefas com dedicação..... 8%
- O ambiente harmonioso..... 3%
- Liberdade para criar e trabalhar ..... 10%
- Prestar bom atendimento ao público ..... 9%
- Trabalhar na cidade universitária ..... 2%
- Oportunidade de adquirir novos conhecimentos..... 9%
- Ter suporte adequado para desenvolver as tarefas ..... 4%
- Simplesmente possuir um trabalho..... 2%

## 4 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

O objetivo deste capítulo é apresentar as conclusões decorrentes deste trabalho, bem como proporcionar sugestões obtidas no resultado da pesquisa realizada.

### 4.1 Conclusões

O estudo teve como objetivo identificar os fatores motivacionais relacionados com a qualidade e produtividade dos serviços prestados pelos servidores técnico-administrativos do DMSG/UFSC.

A partir da observação dos resultados da pesquisa, principalmente das questões em que se perguntou “o que mais lhe aborrece no trabalho?” (fatores higiênicos) e, “o que mais lhe dá prazer no trabalho?” (fatores motivadores) obteve-se com a aplicação da pesquisa, diversos fatores desmotivadores, dentre eles, relacionou-se os considerados mais significativos na visão dos entrevistados:

- a) falta de incentivos e reconhecimento;
- b) espaço físico, mobiliários e equipamentos inadequados;
- c) descomprometimento por parte de alguns servidores com a instituição;
- d) avaliação de desempenho inadequada;
- e) idade avançada;
- f) servidores lotados há muitos anos no Departamento;
- g) Inexistência de incentivos;
- h) desestímulo profissional.

Como fatores motivadores, os mais importantes foram:

- a) o convívio com pessoas muito diferentes no ambiente universitário;
- b) a liberdade de pensamento;
- c) oportunidade de adquirir novos conhecimentos no trabalho e em cursos;
- d) saber que as tarefas realizadas são importantes para a comunidade;

- e) possibilidade de estudar;
- f) o salário no dia certo;
- g) estabilidade no emprego;
- h) realização profissional.

A partir do objetivo geral, perpassando pelos objetivos específicos, concluiu-se a partir de cada um deles que é necessário:

- a) identificar as expectativas individuais com relação às atividades desenvolvidas.

Dentre as expectativas individuais relacionou-se:

- 1) busca de informações e novas tecnologias para desenvolvimento de tarefas através de novos conhecimentos;
- 2) realização/reconhecimento profissional;
- 3) liberdade para criar e trabalhar;
- 4) convívio com pessoas muito diferentes;
- 5) amizades realizadas;
- 6) importância de seu trabalho para a comunidade.

- b) identificar as relações entre as principais teorias sobre motivação e fatores motivacionais verificados no exercício de suas atividades;

Analisando os resultados da pesquisa, identifica-se relações entre as teorias motivacionais e os fatores de motivação. Os servidores se dizem motivados para o trabalho com um índice de 65%; e que a influência do ambiente exerce forte pressão, em cerca de 57% dos entrevistados; também 57% deles usam sua criatividade em busca de novos conhecimentos; ainda 53% dizem que o melhor incentivo na qualidade de seu desempenho seria a valorização profissional e o reconhecimento; e 61% acreditam que um melhor desempenho profissional é conseguido através de melhores salários.

- c) verificar a relação entre as expectativas individuais e a motivação dos STA's, relacionados com titulação, tempo de serviço, cargo ocupado e sexo;

Estabelecendo-se parâmetros entre a baixa titulação, em torno de 30% - I grau incompleto, com tempo de serviço, onde 53,84% têm mais de 20 anos de trabalho e 84,61% com mais de 40 anos de idade e ocuparem em torno de 80% cargos de nível médio, existem boas expectativas individuais, mesmo que cerca de 34% dos entrevistados dizerem não estar motivados, a grande maioria, 65,38% se dizem auto-motivados para desenvolverem suas atividades.

- d) analisar a relação entre motivação para o trabalho, a qualidade e a produtividade dos servidores do DMSG;

Constata-se que apesar das adversidades, existe ainda uma certa motivação para o trabalho, porém, é preciso que a instituição atenda exigências básicas como justiça, reconhecimento de trabalhos bem executados, progressão de acordo com mérito e desempenho, estímulos para o desenvolvimento pessoal e social.

- e) verificar a relação entre estar ou não motivado e a qualidade e produtividade das atividades desenvolvidas pelos servidores do DMSG;

De acordo com os entrevistados, e como 65% deles se dizem motivados e 57% buscam por si novos conhecimentos, acredita-se que os fatores motivacionais têm pouca interferência nas atividades do Departamento. As tarefas são realizadas, mesmo apesar das adversidades. Há que se realizar outra pesquisa, agora junto aos usuários para melhor confirmar as conclusões obtidas no estudo deste item.

- f) verificar se o processo de escolha das chefias influenciam na motivação e na qualidade e produtividade dos servidores do DMSG;

Apesar de 11% escolherem como inadequada e 34% não desejarem opinar sobre a política de escolha das chefias, mais de 50% estão de acordo com estes critérios, portanto não influenciando na motivação e nem na qualidade dos serviços executados no DMSG. Fator marcante que consolida esta questão é que mais de 70%

dos entrevistados diz ter ótima relação com sua chefia, não existindo nenhum percentual entre ruim e péssimo. Concluindo-se assim, a satisfação dos entrevistados.

- g) verificar se o tratamento diferenciado, adotado nos diversos setores da instituição, influencia a qualidade e a produtividade do servidor;

Como mais de 76% dos entrevistados confirmam que a qualidade de seus serviços não alterariam em outro local, pode-se deduzir que o tratamento diferenciado não exercem nenhuma influencia na motivação dos servidores do DMSG. Com relação ao ambiente de trabalho, mais de 57% dos servidores confirmam sua influência na qualidade das tarefas.

- a) verificar em que medida os servidores estão receptivos/capacitados para um programa de qualidade em seu local de trabalho;

Com raras exceções, devido a exigência de conhecimento de língua estrangeira e a especificidade do Serviço de Importação, existem boas expectativas por parte dos servidores entrevistados para implantação de programas de qualidade dentro das diversas Divisões do Departamento. A pesquisa demonstra que os entrevistados são participativos. Dentre a amostra, mais de 60% já participaram em programas de capacitação e aproximadamente 34% mostram interesse em participar.

## **4.2 Sugestões para novos trabalhos**

Como a pesquisa aborda conteúdo considerado de extrema relevância para a instituição, e existindo certas limitações na pesquisa, sugere-se a realização de novos trabalhos como:

- 1) aplicação da pesquisa nas unidades clientes do Departamento de materiais e Serviços Gerais, com intuito de verificar a qualidade dos trabalhos oferecidos;

- 2) Aplicação de pesquisa semelhante em outras Unidades administrativas da Universidade, comparando-se os resultados obtidos.
- 3) Realização de Pesquisa junto ao DRH/UFSC com intuito de verificar a frequência dos participantes e suas respectivas Unidades de lotação, no sistema de capacitação oferecido.
- 4) Verificar a existência de aproveitamento por parte da instituição, dos servidores participantes do sistema de capacitação oferecido pela instituição.

## 5 SUGESTÕES PARA A ADMINISTRAÇÃO

O propósito do capítulo cinco é de oferecer à Universidade, especialmente a área de Recursos Humanos, algumas sugestões consideradas importantes, durante a realização da presente pesquisa.

Assim, levando-se em consideração os resultados da pesquisa, permite-se oferecer à Administração da Instituição as seguintes sugestões:

- a) intervenção da administração superior em determinadas situações, utilizando-se de fortes justificativas para viabilizar junto aos órgãos competentes, recursos financeiros para melhorar e adequar os equipamentos, mobiliários, espaço físico e ambiente de trabalho das unidades do Departamento;
- b) há que ser mais contundente a atuação da administração superior, no sentido de utilizar mecanismos para que o servidor venha a se interessar por maior frequência no Sistema de Capacitação oferecido pela Instituição;
- c) viabilizar novo Sistema de Avaliação;
- d) reconhecer e valorizar o pessoal, principalmente aqueles que investem em sua formação;
- e) estabelecer critérios para ocupação de cargos de chefia.



## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BENNIS, Warren G. *A invenção de uma vida*. Campus, São Paulo, 1996.

BERGAMINI, Cecília W. *Psicodinâmica da Vida Organizacional Motivação e Liderança*. São Paulo: Atlas, 1999.

BERGAMINI, Cecília W. *Motivação: mitos e crenças*. Revista de Administração de Empresas, jan./fev.1999.

CARDOSO, Olga Regina. *Foco na Qualidade Total de Serviços no Conceito de Produto Ampliado*. Florianópolis, 1995, Teses (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível na Internet em: [www.eps.ufsc.br](http://www.eps.ufsc.br).

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel de recursos humanos*. São Paulo: Campus, 2000.

CLAUDIA, Maria. Entrevista concedida pela secretária da comissão do PUQ. Florianópolis, 6 ago.2000.

CORADI, Carlos Daniel. *O Comportamento Humano em Administração de Empresas*. São Paulo: Pioneira, 1998.

DAVENPORT, Thomas. *Conhecimento empresarial*. Campus, São Paulo, 1998.

DEMING, Wilian Edward. *Qualidade: A Revolução da Administração*. São Paulo: Marques Saraiva, 1990.

DENTON, D. Keith. *Qualidade em Serviços*. São Paulo: Makron: McGraw-Hill, 1991.

DRUCKER, Peter Ferdinando. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo : Pioneira, 1985.

DRUCKER, Peter F. *Administrando para o Futuro*. São Paulo: Pioneira, 1992.

FUNDAÇÃO CERTI, *Manual da qualidade*, 1996.

GARVIN, David A. *Gerenciando a Qualidade: Visão Estratégica e Competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1992.

GEUS, Arie de. *A empresa viva*. Rio de Janeiro: Publifolha, 1999.

GIL, Antonio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 3. ed. São Paulo, Atlas, 1994.

GODOY, Arilda Schmidt. *Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades*. In: Revista de administração de empresas, São Paulo, v.35, n. 2, Mar./abr. 1995.

GONÇALVES, J.L. Educação e Conhecimento. In: Revista de administração, FGV. Fev./Mar.1998.

HALL, Richard H. *Organizações: estrutura e processos*. 3. ed. Rio de Janeiro Prentice/Hall do Brasil, 1984.

HARRINGTON, James H. *Aperfeiçoando processos de controle de qualidade*. São Paulo: McGraw Hill, 1996.

Herzberg, F. *Como se faz para motivar funcionários*. Biblioteca Harvard de Administração. São Paulo, 1997.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. *Psicologia para Administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPV, 1986.

JURAM, J.M. *A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços*. São Paulo: Pioneira, 1992.

KELLY, James; GOILLART, Francis. *Os três pilares da renovação*. Revista de Administração da EAESP/FGV. v.2, Rio de Janeiro, Jan./mar. 1995.

KOTTER, John. P. *Liderando mudança*. Campus; São Paulo: 1999.

LOPES, Tomás de Vilanova Monterior. *Motivação no trabalho*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

LUDCKE, M., ANDRÉ, M. *Pesquisa em educação. Abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1998.

MASLOW, A.H. *Motivation and personality*. 2 Edição New York, Haper & Row Publishers, 1970.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *Pesquisa social*. 10. ed. Rio de Janeiro: Petrópolis, 1998.

MURRAY, E.J. *Motivação e emoção*. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

NISKIER, Arnaldo. *A educação brasileira no terceiro milênio*. Carta mensal. Rio de Janeiro, abril, 1998, p.29/42.

PALADINI, Edson Pacheco. *Controle de qualidade: Uma abordagem abrangente*. São Paulo: Atlas, 1994.

PRUSAK, Laurence. *Tecnologias para a gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro, 1999.

SLATER, Robert. *Liderança de alto impacto*. Campus, São Paulo, 1999.

STONER, James A. F.. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1996.

TOMASKO, Robert M. *Crescer, não destruir*. Campus, São Paulo, 1998.

VARGAS, Celso. *Qualidade Total*, abril de 1999

## **ANEXOS**

- 1) Carta de apresentação para o questionário
- 2 Questionário
- 3) Características da Universidade Federal de Santa Catarina
- 4) Estrutura e Organograma do Departamento de Materiais e Serviços Gerais
- 5) Descrição dos Cargos
- 6) Normas de funcionamento do Sistema de Capacitação dos Servidores Técnico Administrativos da UFSC.

**Anexo 1**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO TECNOLÓGICO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE**  
**PRODUÇÃO**

Prezado Colega,

O presente questionário é destinado à coleta de dados para a Dissertação de Mestrado de Arnaldo Podestá Jr., do Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

A pesquisa será realizada no Departamento de Materiais e Serviços Gerais, sendo que você foi escolhido, de maneira aleatória e sua colaboração no preenchimento é de alta relevância para a conclusão dos estudos. Assim espera-se que você responda todas as questões propostas, empenhando-se para que nenhuma deixe de ser respondida.

As informações serão utilizadas exclusivamente para fins de estudo, não havendo necessidade de identificação.

Muito obrigado pela colaboração, sua participação nesta avaliação fará a diferença!

Arnaldo Podestá Jr.

**Anexo 2**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**QUESTIONÁRIO****Instruções para preenchimento**

Por favor, leia com atenção as questões apresentadas, pois algumas contêm mais de uma opção para ser assinalada.

Não há necessidade de se identificar.

- 01) Sua Categoria Funcional – nível do cargo que ocupa:  
☐ Nível Médio      ☐ Nível de Apoio      ☐ Nível Superior
- 02) Ocupa Cargo de Chefia:  
☐ Sim      ☐ Não
- 03) Seu tempo de serviço:  
a) na UFSC:  
☐ Até 10 anos      ☐ De 11 a 20 anos      ☐ Mais de 21 anos  
b) no DMSG:  
☐ menos de dois anos      ☐ de dois a seis anos      ☐ de 6 a 10 anos  
☐ mais de 10 anos
- 04) Seu sexo:  
☐ Masculino      ☐ Feminino
- 05) Sua idade:  
☐ 20 a 30 anos      ☐ 31 a 40 anos      ☐ Mais de 40 anos
- 06) Seu Grau de escolaridade:  
☐ I Grau Incompleto      ☐ I Grau Completo      ☐ II Grau Incompleto  
☐ II Grau Completo      ☐ Superior Incompleto      ☐ Superior Completo  
☐ Especialização      ☐ Mestrado

- 07) O seu relacionamento com seu Chefe é:  
☐ Ótimo    ☐ Bom    ☐ Ruim    ☐ Péssimo
- 08) Você acredita que a política adotada para a escolha de seu Chefe é:  
☐ Adequada    ☐ Inadequada    ☐ Não quer comentar
- 09) Seu relacionamento com colegas de trabalho é:  
☐ Ótimo    ☐ Bom    ☐ Ruim    ☐ Péssimo
- 10) Você está satisfeito com seu salário:  
☐ Sim    ☐ Não
- 11) Você conhece os programas de capacitação oferecidos pela Instituição:  
☐ Sim    ☐ Não, mas gostaria    ☐ Não, e não tenho interesse.
- 12) Você participa ou já participou de algum programa de capacitação oferecido pela Instituição:  
☐ Participa atualmente    ☐ Já participou    ☐ Não, mas gostaria.
- 13) Você acredita que pode automotivar-se para o trabalho:  
☐ Sim, faço isso normalmente.  
☐ Não, as expectativas geradas pela Instituição não motivam os servidores.
- 14) Como Você usa sua criatividade:  
☐ Buscando novas informações e tecnologia para auxiliar nas tarefas,  
☐ Limita-se a realizar as tarefas diárias  
☐ Não vê possibilidade para usar criatividade
- 15) Das colocações abaixo, qual ou quais podem incentiva-lo na qualidade de seu desempenho:  
☐ Melhor salário    ☐ Estabilidade  
☐ Horário especial    ☐ Realização profissional/reconhecimento
- 16) A estabilidade no emprego é responsável direta pela qualidade de seus serviços:  
☐ Sim    ☐ Não    ☐ Em parte
- 17) A qualidade de seus serviços seria melhor se você mudasse de local de trabalho:  
☐ Sim    ☐ Não    ☐ Não alteraria

18) Você acredita que desenvolve suas tarefas de acordo com a descrição oficial de seu cargo:

☐ Sim

☐ Não

☐ Em parte

19) O Seu ambiente de trabalho influencia na qualidade se suas tarefas:

☐ Sim

☐ Não

20) Você acredita que suas tarefas são importantes para a comunidade:

☐ Sim

☐ Não

☐ Não sabe

21) O que mais lhe aborrece na Instituição?

---

---

---

---

---

---

---

---

22) O que mais lhe dá prazer na Instituição?

---

---

---

---

---

---

---

---



### **Anexo 3**

## **A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

A Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC foi criada através da Lei n. 3.849, de 18 de dezembro de 1960, na gestão do presidente Juscelino Kubitschek, reunindo as Faculdades de Direito, Medicina Farmácia, Odontologia, Filosofia, Ciências Econômicas, Serviço Social e Engenharia Industrial, sendo oficialmente instalada em 12 de março de 1962.

A partir desta data iniciava-se a construção do Campus Universitário da Trindade, no local onde funcionava a extinta Fazenda Assis Brasil, fruto de doação do Estado à União, onde está instalada a maior parte do campus universitário.

Com a reforma Universitária – Decreto n. 64.824, de 15 de julho de 1969, foram extintas as Faculdades, surgindo a partir desta data a Universidade e suas estruturas.

A Universidade Federal de Santa Catarina é uma instituição de Ensino Pesquisa e Extensão, vinculada ao Ministério da Educação, regida por um estatuto e regimento próprios, e seus servidores pelo Plano Único de Classificação de Cargos e Empregos (Decreto n. 94.664/MEC/87) e ainda pelo Regime Jurídico Único os Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais (Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990).

A UFSC possui uma área de 18.078.911,85 m<sup>2</sup>, com uma área construída de 321.37,36 m<sup>2</sup> no campus e 266.939,94 m<sup>2</sup> fora do campus.

O quadro de pessoal da UFSC é formado por 2.971 servidores técnico-administrativos e 1.658 servidores docentes em atividade, sendo 877 doutores e 563 mestres.

O Campus Universitário atualmente é integrado por cerca de 25.000 pessoas, com infra-estrutura de uma cidade, com hospital, bancos, gráfica, biblioteca, áreas de

esporte/lazer, bares e restaurantes, teatro, museu, horto-botânico, correios, salão de beleza, colégio, creche, sala de meios cooperativa de livros e material escolar.

A UFSC é constituída de 11 Centros de Ensino com 56 Departamentos, nos quais são oferecidos 41 cursos de graduação, 42 cursos de mestrados e 22 de doutorado, além de diversos outros de especialização. Além do ensino superior, a UFSC mantém três Colégios, o Colégio de Aplicação, com cerca de 1.000 alunos distribuídos no ensino fundamental e médio, e dois colégios de ensino agrícola. O colégio de Camboriú com aproximadamente 340 alunos e o colégio Senador Carlos Gomes de Oliveira, em Araquari, com 210 alunos. Também faz parte da estrutura da Universidade, o Núcleo de Desenvolvimento Infantil, com 282 crianças na faixa etária de zero a seis anos de idade.

A UFSC também exerce a guarda e a administração da Ilha de Anhatomirim, onde está instalada a Fortaleza de Santa Cruz, da Ilha de Ratones, com a Fortaleza de Santo Antonio, da Fortaleza São José da Ponta Grossa, no norte da Ilha, e ultimamente da Ilha de Araçatuba, onde se localiza a Fortaleza de mesmo nome, localizada ao sul da Ilha.

A Universidade é estruturada em Órgãos Deliberativos Centrais, Órgãos Executivos Centrais, Órgãos Deliberativos Setoriais e Órgãos Executivos Setoriais.

- 1 Órgãos Deliberativos Centrais
  - Conselho Universitário
  - Conselho de Curadores
- 2 Órgãos Executivos Centrais
  - 2.1 Reitoria
    - Procuradoria geral
    - Escritório de Assuntos Internacionais
    - Agência de Comunicação
    - Coordenadoria de Controle Interno
    - Assessorias Especiais
    - Ouvidoria
    - Coordenadoria de Gestão Ambiental
  - 2.2 Vice-Reitoria
    - Biblioteca Universitária
    - Hospital Universitário
  - 2.3 Pró-Reitorias e Secretarias Especiais
    - 2.3.1 Pró-Reitoria de Ensino de Graduação

- Coordenadoria de Educação Básica
- Coordenadoria Técnica de Ensino
- Departamento de Administração Escolar
- Departamento de Ensino de Graduação
- Comissão Permanente do vestibular
- Comissão Permanente de Pessoal Docente
- 2.3.2 Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
  - Departamento de Apoio à Pesquisa
  - Departamento de Apoio à Pós-Graduação
  - Biotério Central
- 2.3.3 Pró-Reitoria de Assuntos da Comunidade Universitária
  - Departamento de Assuntos Estudantis
  - Departamento de Recursos Humanos
  - Restaurante Universitário
  - Coordenadoria de Apoio a Eventos
  - Comissão Permanente de Pessoal Técnico Administrativo
- 2.3.4 Pró-Reitoria de Administração
  - Coordenadoria Física e Patrimonial
  - Coordenadoria de Programação e Acompanhamento
  - Prefeitura Universitária
  - Escritório Técnico Administrativo
  - Núcleo de Manutenção
  - Departamento de Materiais e Serviços Gerais
- 2.3.5 Pró-Reitoria de Cultura e Extensão
  - Departamento de Apoio à Extensão
  - Editora Universitária
  - Museu Universitário
  - Departamento Artístico Cultural
- 2.3.6 Secretaria Extraordinária de Informática
  - Núcleo de Processamento de Dados
- 2.3.7 Secretaria Especial de Planejamento
  - Coordenadoria de Planejamento
  - Coordenadoria de Orçamento
  - Departamento de Contabilidade e Finanças
- 3 Órgãos Deliberativos Setoriais
  - 3.1 Conselhos Departamentais
  - 3.2 Departamentos de Ensino
  - 3.3 Colegiados de Cursos
- 4 Órgãos Executivos Setoriais
  - 4.1 – Diretoria de Centros de Ensino
  - 4.2 – Chefias de Departamentos de Ensino

(fonte: Boletim de dados UFSC, 2000)

## **Anexo 4**

### **DEPARTAMENTO DE MATERIAIS E SERVIÇOS GERAIS**

O Departamento de Materiais e Serviços Gerais da Universidade Federal de Santa Catarina é uma Unidade Administrativa executiva, integrante da Pró-Reitoria de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

As funções básicas do Departamento estão ligadas ao planejamento, gerenciamento, organização, coordenação, controle, gestão, execução e administração de materiais e serviços gerais da Instituição.

A estrutura do Departamento está a seguir especificada:

#### **1 – Direção**

A Direção do Departamento é responsável pelo gerenciamento e condução dos trabalhos, zelando para o cumprimento correto de todas as obrigações atribuídas e que venham a ser delegadas ao Departamento.

#### **2 – Serviço de Expediente**

O Serviço de Expediente é responsável pela redação de documentos de expediente, envio de documentos para publicação, organização de arquivos e controle do material do Departamento, controle da agenda da Direção e recepção aos usuários. Realizar outras atividades inerentes a área ou que venham a ser delegadas pela autoridade competente.

#### **3 – Coordenador de Gestão**

O Coordenador de Gestão tem a incumbência de substituir o Diretor em seus impedimentos, assessorá-lo em assuntos do Departamento, bem como redação e controle dos contratos realizados entre a Universidade e as empresas terceirizadas que atuam na instituição. Realizar outras atividades inerentes a área ou a que venham a ser delegadas por autoridade competente.

#### **4 – Divisão de Serviços Gerais**

Além do gerenciamento dos Serviços atribuídos a esta Divisão, também é responsável pelo controle dos recursos e pagamento dos diversos contratos terceirizados que a Universidade mantém com outras empresas e com órgãos governamentais como CASAN e CELESC. Executar outras atividades inerentes a área ou que venham a ser delegadas pela autoridade competente.

#### **4.1 – Serviço de Expedição**

O Serviço de Expedição é responsável pelo recebimento, controle, entrega e envio de toda a correspondência interna e externa da Universidade. Executa outras atividades inerentes a sua área de atuação, ou a que venham a ser delegadas por autoridade competente.

#### **4.2 – Serviço de Viagem e Estadia**

Este Serviço é responsável pela aquisição e reserva de passagens, estadias e alimentação de professores e servidores da Universidade, bem como de autoridades convidadas em caráter oficial, quando em visita à Universidade. Controle de saldos das rubricas de passagem, estadia e alimentação das diversas unidades. Também é responsável pelo pagamento de serviços de pequenos consertos, através de suprimentos de fundos, com valor estimado em até duzentos Reais..Realizar outras tarefas inerentes a área ou a que venham a ser atribuídas pela autoridade competente.

#### **4.3 – Serviço de Transportes**

O serviço de Transportes é a unidade responsável pela guarda e gerenciamento da frota de veículos da UFSC. É o Serviço de Transportes encarregado pela condução das diversas viagens de estudos solicitadas pelas unidades de ensino, pesquisa e extensão.Executar outras atividades inerentes a área de atuação ou que venham a ser delegadas por autoridade competente.

#### **4.4 – Serviço de Telefonia**

O Serviço de Telefonia é responsável pela efetivação de ligações interurbanas solicitadas via telefonista, recebimento de ligações via PABX e controle das faturas de ligações oficiais e particulares. Envio de faturas particulares para cobrança. Executar outras atividades inerentes a área de atuação ou que venham a ser delegadas pela autoridade competente.

### **5 – Divisão de Processamento Técnico do Acervo Documental**

Esta Divisão é responsável pelo gerenciamento dos serviços de arquivo, protocolo, preparação e micro-filmagem de documentos oficiais da instituição. Executar outras atividades inerentes a área de atuação ou a que venham a ser delegadas por autoridade competente.

#### **5.1 – Serviço de Arquivo Central**

O Serviço de Arquivo Central é órgão responsável pela organização e guarda de documentos já microfilmados da instituição que, por força de legislação, devam ser arquivados, obedecendo uma tabela de temporalidade. Providenciar cópias de documentos originais quando solicitado. Executar outras atividades inerentes a área de atuação ou que venham a ser delegadas por autoridade competente.

#### **5.2 – Serviço de Protocolo Geral**

Este Serviço é responsável pelo recebimento, trâmite e acompanhamento de toda a documentação autuada na Universidade. Os processos são controlados através

de gerenciamento de um banco de dados junto ao Núcleo de Processamento de Dados da instituição. Compete também executar outras atividades inerentes a área de atuação ou que venham a ser delegadas pela autoridade competente.

## **6 – Divisão de Materiais**

A Divisão de Materias é responsável pela efetuação de todas as compras, pagamentos, armazenamento e distribuição dos materiais destinados as atividades fins e meio da Universidade. Também é de responsabilidade desta Divisão a emissão de notas de empenho para o pagamento das diversas compras efetuadas no âmbito da instituição.

### **6.1 – Serviço de Compras**

O serviço de compras é responsável pela realização de orçamentos mapas comparativos e as respectivas compras solicitadas pelas diversas unidades da Universidade, exceto as realizadas para atender o Hospital Universitário. Executar outras atividades inerentes a área ou que venham a ser delegadas pela autoridade competente.

### **6.2 – Serviço de Almoxarifado Central.**

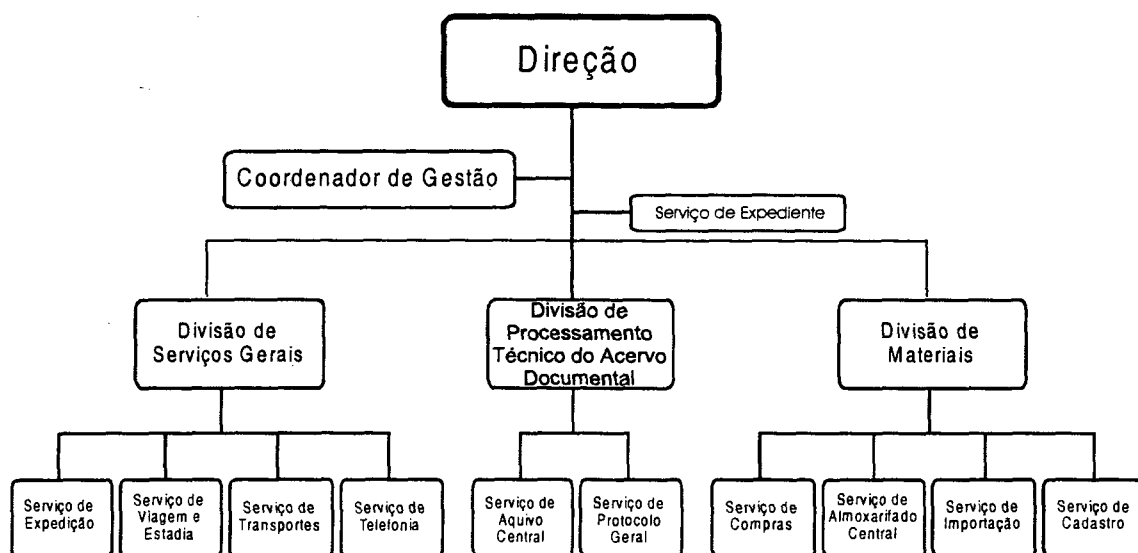
Após aquisição, os materiais são entregues pelas empresas fornecedoras ao Almoxarifado Central. O Serviço de Almoxarifado Central é responsável pela guarda e distribuição de todo o material utilizado nos laboratórios, escritórios, bem como os materiais de limpeza e higiene utilizados na Universidade.

### **6.3 – Serviço de Importação**

O Serviço de Importação é responsável pelas atividades de importação e exportação realizadas pela Universidade. Atividade de importação é quando a UFSC adquire no exterior máquinas, equipamentos, produtos químicos, etc, não produzidos no país, e utilizados para o ensino pesquisa e extensão. Já as atividades de exportação acontecem no momento em que são enviados para o exterior, determinadas peças ou equipamento para manutenção ou aferição.

### **6.4 – Serviço de Cadastro**

As atividades do Serviço de Cadastro são de manter atualizados os dados dos fornecedores e fornecedores em potencial, junto ao Cadastro Nacional. O serviço é responsável por manter informado o Serviço de Compras, das empresas que estão aptas a efetuarem negócios com o serviço público.

**Anexo 5****Organograma do DMSG**

**Anexo 6****PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS****DESCRIÇÃO DE CARGOS**

GRUPO OCUPACIONAL: Nível Médio

TÍTULO DO CARGO: **Auxiliar Administrativo**

CÓDIGO DO C.B.O. 3.93.10

NÍVEL SALARIAL BÁSICO NM

DESCRIÇÃO DO CARGO:

- Executar sob avaliação e supervisão, serviços de apoio à administração.

RESPONSABILIDADES:

- Pelo serviço executado
- Pelo material de consumo, equipamentos e material permanente à sua disposição

REQUISITOS:

- 2º grau completo
- datilografia

PROMOÇÃO OU ACESSO: Conforme estabelecido neste “Plano de Cargos e Salários”

ATIVIDADES TÍPICAS:

- Datilografar os serviços necessários à unidade administrativa;
- Preencher requisições e formulários;
- Emitir as guias de tramitação de processos e documentos;
- Ordenar e arquivar documentos da unidade seguindo critérios pré-estabelecidos;
- Receber e distribuir correspondência;
- Dar informações de rotina;
- Receber e transmitir mensagens telefônicas;
- Coletar dados referentes às atividades mensuráveis;
- Efetuar cálculo simples;
- Controlar as requisições de xerox, correios, telégrafos, telex, reprografia e outras;
- Executar a distribuição de material requisitado;
- Controlar entrada e saída de documentos;
- Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de dificuldade.



## PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

GRUPO OCUPACIONAL: Nível Médio

TÍTULO DO CARGO: **Motorista**

CÓDIGO DO C.B.O. 9.85.90

NÍVEL SALARIAL BÁSICO NM

DESCRIÇÃO DO CARGO:

- Dirigir veículos de passageiros e de carga, conduzindo conforme suas necessidades, observando as regras de trânsito e operando os equipamentos acoplados ao veículo.

RESPONSABILIDADES:

- Pelo serviço executado
- Pelo material de consumo, equipamentos e material permanente à sua disposição

REQUISITOS:

- 1º grau completo
- Conhecimento específico ou
- Experiência mínima de 06 (seis) meses
- Carteira de habilitação categoria "D"
- Para efeito de ascensão, a experiência será comprovada através de provas específicas ou treinamento.

PROMOÇÃO OU ACESSO: Conforme estabelecido neste "Plano de Cargos e Salários"

ATIVIDADES TÍPICAS:

- Vistoriar o veículo, verificando o estado dos pneus, nível de combustível, óleo e água;
- Testar os freios e a parte elétrica;
- Dirigir o veículo, observando as normas de trânsito;
- Providenciar a manutenção do veículo, comunicando as falhas e solicitando reparos necessários;
- Efetuar reparos de emergência no veículo;
- Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de dificuldade.

## PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

GRUPO OCUPACIONAL: Nível Médio

TÍTULO DO CARGO: **Almoxarife**

CÓDIGO DO C.B.O. 3.91.15

NÍVEL SALARIAL BÁSICO NM

DESCRIÇÃO DO CARGO:

- Organizar e manter o almoxarifado, executar recebimento, estocagem, distribuição, registro e inventário de matérias-primas e mercadorias adquiridas e confeccionadas na Universidade.

RESPONSABILIDADES:

- Pelo serviço executado
- Pelo material de consumo, equipamentos e material permanente à sua disposição

REQUISITOS:

- 2º grau completo e conhecimento específico

PROMOÇÃO OU ACESSO: Conforme estabelecido neste "Plano de Cargos e Salários"

ATIVIDADES TÍPICAS:

- Verificar a posição de estoque;
- Examinar periodicamente o volume de mercadoria;
- Solicitar o ressuprimento do estoque;
- Controlar o recebimento do material comprado ou fabricado;
- Controlar as notas de pedidos e as especificações com o material entregue;
- Orientar o armazenamento de material e produtos identificando-os e acomodando-os de forma adequada;
- Inspecionar o estado do material, sob sua guarda;
- Manter o estoque em condições de atender as unidades;
- Acondicionar adequadamente o material recebido;
- Enviar e atender requisições de material e documentação respectiva;
- Fazer previsão e controle de estoque;
- Fazer o arrolamento dos materiais estocados ou em movimento;
- Encaminhar ao laboratório de análise o material recebido, para exames quando houver dúvidas quanto a sua qualidade;
- Confrontar notas fiscais e notas de empenho;
- Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de dificuldade.

## PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

GRUPO OCUPACIONAL: Nível Médio

TÍTULO DO CARGO: **Assistente em Administração**

CÓDIGO DO C.B.O. 3.11.20

NÍVEL SALARIAL BÁSICO NM

DESCRIÇÃO DO CARGO:

- Planejar, orientar e executar atividades pertinentes à Administração e seus vários segmentos, dando suporte administrativo e técnico à chefia da unidade e promovendo contatos com os diversos setores da entidade e terceiros.

RESPONSABILIDADES:

- Pelo serviço executado
- Pelo material de consumo, equipamentos e material permanente à sua disposição

REQUISITOS:

- 2º grau completo/profissionalizante e/ou especialização

PROMOÇÃO OU ACESSO: Conforme estabelecido neste “Plano de Cargos e Salários”

ATIVIDADES TÍPICAS:

- Orientar a execução dos trabalhos ou atividades do setor;
- Manter-se esclarecido e atualizado sobre a aplicação de leis, normas e regulamentos referentes à administração geral e específica, bem como prestar informação e orientação no âmbito da unidade;
- Assistir a chefia no levantamento e distribuição dos serviços administrativos da unidade;
- Executar atividades de complexidade mediana tais como o estudo e análise de processo de interesse geral ou específico do setor, bem como acompanhar sua tramitação;
- Participar da elaboração de projetos referentes à melhoria dos serviços do setor ou da Instituição;
- Redigir atos administrativos e documentos à unidade;
- Expedir documentos e verificar suas tramitações;
- Manter contatos internos e/ou externos para discutir ou estudar assuntos relacionados com outros setores e problemas de natureza técnica, legal ou financeira que sejam de interesse da Instituição;
- Controlar o material de consumo e permanente da unidade e providenciar sua reposição, manutenção ou compra;

### ATIVIDADES TÍPICAS (continuação)

- Organizar material de consulta da unidade, tais como: leis, regulamentos, normas, manuais, livros e outros documentos;
- Organizar e manter arquivos e fichários da unidade;
- Organizar e acompanhar o sistema de recebimento e divulgação das comunicações verbais e não verbais do setor;
- Planejar, propor e executar atividades de complexidade mediana relacionada à administração de RH, financeiros e orçamentários;
- Participar, mediante supervisão e orientação dos trabalhos de ocorrência ou tomada de preços para a aquisição de material, redigindo atas, de ajuste e contratos correspondentes;
- Minutar contratos para fornecimento de material;
- Auxiliar a chefia em assuntos de sua competência;
- Auxiliar a chefia no controle da frequência e escala de férias da unidade;
- Auxiliar na elaboração de relatórios e projetos da unidade;
- Auxiliar na preparação e controle do orçamento geral da unidade;
- Manter registro e controle do patrimônio da unidade;
- Datilografar documentos da unidade quando necessário;
- Providenciar levantamento de dados administrativos e estatísticos;
- Participar direta ou indiretamente de serviços relacionados às verbas de processos e convênios;
- Efetuar cálculos necessários;
- Secretariar reuniões e outros eventos (convocação, redação de atas, providenciar salas, etc...);
- Executar outras tarefas da mesma natureza e nível de dificuldade.

## PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

GRUPO OCUPACIONAL: Nível Médio

TÍTULO DO CARGO: Técnico em Contabilidade

CÓDIGO DO C.B.O. 0.30.20

NÍVEL SALARIAL BÁSICO NM

DESCRIÇÃO DO CARGO:

- Organizar os serviços de contabilidade em geral, organizar os documentos e métodos de escrituração nos sistemas mecanizados e automatizados, para fazer cumprir as exigências legais e administrativas.

RESPONSABILIDADES:

- Pelo serviço executado
- Pelo material de consumo, equipamentos e material permanente à sua disposição

REQUISITOS:

- 2º grau completo/profissionalizante e/ou especialização

PROMOÇÃO OU ACESSO: Conforme estabelecido neste “Plano de Cargos e Salários”

ATIVIDADES TÍPICAS:

- Conferir e preparar todos os documentos que exigem pagamentos, inclusive com cálculos e recolhimento, se necessário;
- Informar e orientar sobre pagamento a fornecedores e às unidades administrativas;
- Fazer relatórios e levantamentos a pedido do superior imediato;
- Executar balancetes diários, mensais e balanços anuais;
- Executar através do sistema mecânico ou computacional a escrituração contábil;
- Contabilizar todas as operações financeiras com controle de saldos bancários;
- Controlar saldo da conta, bens e valores a incorporar;
- Controlar todos os convênios firmados pela unidade;
- Contabilizar o sistema financeiro, orçamentário e patrimonial;
- Fazer conciliação em fichas contábeis;
- Elaborar listagens de captação de dados orçamentários, financeiro e patrimonial e demonstrativo da disponibilidade financeira para serem enviados ao Setor de Processamento de Dados da Secretaria de Controle Interno do MEC;
- Elaborar mensalmente os balancetes, demonstrativo da Execução Orçamentária e Extra-Orçamentária da Receita e da Despesa para serem enviados à Secretaria de Orçamento e Finanças do MEC;

### ATIVIDADES TÍPICAS (continuação)

- Elaborar a Declaração de Isenção de Imposto de Renda, pessoa jurídica, para ser entregue na Receita Federal;
- Controlar as verbas orçamentárias e extra-orçamentárias, dentro dos seus respectivos programas, sub-programas, projetos e atividades;
- Controlar o suprimento de fundos;
- Emitir empenhos, anulações, correspondências, requerimentos ao Ministério, informar sobre posições de processos a Departamentos e fornecedores, cálculos de IPI, descontos, embalagens, taxas de correio, etc...;
- Informar ao Setor de Orçamento, Centros e Departamentos os débitos e créditos a serem efetuados aos Departamentos através de demonstrativos, conferências, controle dos empenhos emitidos;
- Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de dificuldade.

## PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

GRUPO OCUPACIONAL: Nível Superior

TÍTULO DO CARGO: **Administrador**

CÓDIGO DO C.B.O. 0.92.20

NÍVEL SALARIAL BÁSICO NS-03

DESCRIÇÃO DO CARGO:

- Planeja e organiza os serviços técnico-administrativos, a utilização de recursos humanos, materiais e financeiros;
- Propõe princípios e normas, colabora na produtividade, eficiência e eficácia dos serviços da unidade.

RESPONSABILIDADES:

- Pelo serviço executado
- Pelo material de consumo, equipamentos e material permanente à sua disposição

REQUISITOS:

- Curso superior completo nas áreas afins (Administração de Empresas e/ou pública)
- Registro no Conselho

PROMOÇÃO OU ACESSO: Conforme estabelecido neste “Plano de Cargos e Salários”

ATIVIDADES TÍPICAS:

- Analisar as características da entidade, seu desenvolvimento e relações com o meio ambiente, os recursos disponíveis, as rotinas de trabalho, a fim de avaliar, estabelecer ou alterar práticas administrativas;
- Pesquisar, analisar, e propor métodos e rotinas de simplificação e racionalização dos procedimentos administrativos e seus respectivos planos de Aplicação;
- Avaliar e controlar resultados de implantação de planos e programas;
- Avaliar e acompanhar desempenhos funcionais;
- Verificar o funcionamento das unidades segundo os regimentos e regulamentos vigentes;
- Elaborar relatórios técnicos e emitir pareceres em assuntos de natureza administrativa;
- Realizar estudos específicos, visando solucionar problemas administrativos;
- Colaborar na elaboração de subsídios para as diretrizes e políticas governamentais;
- Acompanhar ou participar na elaboração de Anteprojetos de Leis, de Decretos e Decretos-Leis;

- Participar ou desenvolver pesquisas científicas da sua área de atuação;
- Prestar informações e esclarecimentos sobre assuntos gerais ou específicos afetos à sua área de competência;
- Executar outras tarefas da mesma natureza e o mesmo nível de dificuldade.



## PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

GRUPO OCUPACIONAL: Nível Superior

TÍTULO DO CARGO: **Bibliotecário/Documentalista**

CÓDIGO DO C.B.O. 1.91.70

NÍVEL SALARIAL BÁSICO NS-03

DESCRIÇÃO DO CARGO:

- Conceituar e conhecer princípios, processos e técnicas que permitem analisar e desenvolver soluções para os problemas unitários ou sistêmicos na área de biblioteconomia, formação documental, administração e marketing, possibilitando a formulação da política, do planejamento, implantação e controle dos serviços de Bibliotecas, Centros de Documentação e outros órgãos assemelhados.

RESPONSABILIDADES:

- Pelo serviço executado
- Pelo material de consumo, equipamentos e material permanente à sua disposição

REQUISITOS:

- Curso superior de Biblioteconomia e Documentação e/ou
- Registro no Conselho competente

PROMOÇÃO OU ACESSO: Conforme estabelecido neste "Plano de Cargos e Salários"

ATIVIDADES TÍPICAS:

- Planejar, implantar, coordenar e controlar sistemas biblioteconômicos e de unidades isoladas de serviços afins;
- Realizar projetos relativos à estrutura de normalização da coleta, do tratamento e de recuperação das informações documentárias, de acordo com os fins propostos pelo serviço, quer no âmbito interno, quer no âmbito externo da unidade de trabalho;
- Realizar estudos administrativos para o dimensionamento de equipamento, recursos humanos e "layout" das diversas unidades da área biblioteconômica;
- Estruturar e efetivar a normalização e padronização dos serviços técnicos biblioteconômicos fixando índices de eficiência, produtividade e eficácia nas áreas operacionais da biblioteconomia;
- Estabelecer, coordenar e executar a política de seleção e aferição do material integrante das coleções de acervo, programando as prioridades de aquisição dos bens patrimoniais para a operacionalização dos serviços;

### ATIVIDADES TÍPICAS (continuação)

- Operacionalizar o tratamento técnico das informações documentais;
- Estruturar e executar a busca de dados e a pesquisa documental através da análise direta às fontes de informações primárias, secundárias e/ou terciárias;
- Planejar e coordenar a difusão cultural das bibliotecas e dos serviços de circulação articulando a disseminação da informação com outras atividades de extensão;
- Reciclar periodicamente os dados identificadores do usuário, objetivando a realimentação dos perfis e o ajustamento das coleções;
- Assessorar nas propostas orçamentais relacionadas com as atividades da Biblioteca de sistema e estabelecer e executar a proposta dos recursos orçamentários anuais ou plurianual;
- Exercer o controle estatístico da produção interna e da tendência da demanda, procedendo à análise e aos relatórios gerenciais;
- Planejar, coordenar e implantar recursos audiovisuais, estruturando o controle dos serviços reprográficos em geral e da microfilmagem em particular, como uma forma atual de repositório de informações;
- Ministras aulas nas diversas modalidades inerentes a área técnica do tratamento da formação e trabalhos biblioteconômicos;
- Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de dificuldade.

## PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

GRUPO OCUPACIONAL: Nível Superior

TÍTULO DO CARGO: **Técnico em Assuntos Educacionais**

CÓDIGO DO C.B.O. 1.49

NÍVEL SALARIAL BÁSICO NS-03

DESCRIÇÃO DO CARGO:

- Coordenar as atividades de ensino, planejamento, orientação, supervisionando e avaliando estas atividades, para assegurar a regularidade do desenvolvimento do processo educativo.

RESPONSABILIDADES:

- Pelo serviço executado
- Pelo material de consumo, equipamentos e material permanente à sua disposição

REQUISITOS:

- Curso superior completo na área de Educação e/ou
- Registro no Conselho competente

PROMOÇÃO OU ACESSO: Conforme estabelecido neste “Plano de Cargos e Salários”

ATIVIDADES TÍPICAS:

- Planejar, supervisionar, analisar e reformular o processo de ensino aprendizagem, traçando metas, estabelecendo normas, orientando e supervisionando o cumprimento dos mesmos e criando ou modificando processos educativos de estreita articulação com os demais componentes do sistema educacional para proporcionar educação integral dos alunos;
- Elaborar projetos de extensão;
- Realizar trabalhos estatísticos específicos;
- Elaborar apostilas;
- Orientar pesquisas acadêmicas;
- Executar outras atividades de mesma natureza e mesmo nível de dificuldade.

## PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

GRUPO OCUPACIONAL: Nível de Apoio

TÍTULO DO CARGO: **Telefonista**

CÓDIGO DO C.B.O. 3.80.20

NÍVEL SALARIAL BÁSICO NA-06

DESCRIÇÃO DO CARGO:

- Manipular equipamentos telefônicos, estabelecendo comunicações internas e externas.

RESPONSABILIDADES:

- Pelo serviço executado
- Pelo material de consumo, equipamentos e material permanente à sua disposição

REQUISITOS:

- 1º grau incompleto, até a 4ª série
- Experiência de 12 (doze) meses
- Para efeito de ascensão funcional, a experiência de 12 meses será comprovada através de provas específicas ou treinamento.

PROMOÇÃO OU ACESSO: Conforme estabelecido neste “Plano de Cargos e Salários”

ATIVIDADES TÍPICAS:

- Vigiar permanentemente o painel, observando os sinais emitidos e atendendo as chamadas telefônicas;
- Manejar a mesa telefônica, movimentando chaves, interruptores e outros dispositivos;
- Atender e transferir ligações internas e externas;
- Zelar pelo equipamento comunicando defeitos, solicitando conserto e sua manutenção;
- Registrar a duração e/ou custo das ligações;
- Atender pedidos de informações solicitados;
- Anotar recados e registrar chamadas;
- Executar pequenas tarefas de apoio administrativo referente a sua área de trabalho, tais como coletar requisições de ligações interurbanas particulares;
- Executar outras atividades de mesma natureza e mesmo nível de dificuldade.

## PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

GRUPO OCUPACIONAL: Nível Médio

TÍTULO DO CARGO: **Recepcionista**

CÓDIGO DO C.B.O. 3.94.10

NÍVEL SALARIAL BÁSICO NM

DESCRIÇÃO DO CARGO:

- Recepcionar membros da comunidade e visitantes procurando identificá-los, averiguando suas pretensões para prestar-lhes informações e/ou encaminhá-los a pessoas ou setores procurados.

RESPONSABILIDADES:

- Pelo serviço executado
- Pelo material de consumo, equipamentos e material permanente à sua disposição

REQUISITOS:

- 2º grau completo

PROMOÇÃO OU ACESSO: Conforme estabelecido neste "Plano de Cargos e Salários"

ATIVIDADES TÍPICAS:

- Atender chamadas telefônicas;
- Anotar recados;
- Prestar informações;
- Registrar as visitas e os telefonemas recebidos;
- Auxiliar em pequenas tarefas de apoio administrativo;
- Executar outras tarefas de mesma natureza e mesmo nível de dificuldade.

## PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

GRUPO OCUPACIONAL: Nível Médio

TÍTULO DO CARGO: **Operador de Máquina Copiadora**

CÓDIGO DO C.B.O. 3.99.50

NÍVEL SALARIAL BÁSICO NM

DESCRIÇÃO DO CARGO:

- Operar máquinas copiadoras, abastecendo-as com o material necessário, regulando-as e colocando-as em funcionamento, através de pressão sobre teclas e alavancas de acordo com o tipo das mesmas, para reproduzir desenhos, tabelas, documentos e outros impressos.

RESPONSABILIDADES:

- Pelo serviço executado
- Pelo material de consumo, equipamentos e material permanente à sua disposição

REQUISITOS:

- 2º grau completo;
- Experiência mínima de 12 meses;
- Para efeito de ascensão funcional, a experiência de 12 meses será comprovada através de provas específicas ou treinamento.

PROMOÇÃO OU ACESSO: Conforme estabelecido neste "Plano de Cargos e Salários"

ATIVIDADES TÍPICAS:

- Abastecer e regular a máquina copiadora;
- Operar a máquina copiadora;
- Efetuar a limpeza periódica da máquina copiadora;
- Controlar os serviços de triagem de cópias;
- Controlar a movimentação de cópias retiradas, recebimento de numerário e requisição;
- Receber e arrumar os materiais de consumo em prateleiras adequadas;
- Manter arquivo de placas e off-set, estêncil ou placas de endereços;
- Executar outras tarefas de mesma natureza e mesmo nível de dificuldade.

## PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

GRUPO OCUPACIONAL: Nível de Apoio

TÍTULO DO CARGO: **Auxiliar de Laboratório/Área**

CÓDIGO DO C.B.O. 5.99.90

NÍVEL SALARIAL BÁSICO NA-06

### DESCRIÇÃO DO CARGO:

- Desenvolver atividades auxiliares gerais de laboratório, bem como, de áreas específicas, de acordo com as especialidades, preparar material, limpar instrumentos e aparelhos e efetuar coletas de amostra, para assegurar maior rendimento do trabalho e seu processamento de acordo com os padrões requeridos.

### RESPONSABILIDADES:

- Pelo serviço executado
- Pelo material de consumo, equipamentos e material permanente à sua disposição

### REQUISITOS:

- 1º grau incompleto até a 4ª série
- Experiência mínima de 12 (doze) meses
- Para efeito de ascensão funcional, a experiência será efetivada através de provas específicas ou treinamento

PROMOÇÃO OU ACESSO: Conforme estabelecido neste "Plano de Cargos e Salários"

### ATIVIDADES TÍPICAS:

- Fazer a assepsia de material de laboratório em geral, lavando-os e secando-os;
- Limpar instrumentos e aparelhos, para conservá-los e possibilitar o seu uso imediato;
- Realizar o enchimento, embalagem e rotulação dos materiais e equipamentos valendo-se de procedimentos aconselháveis, para acondicioná-los conforme determina a ordem de serviço;
- Fazer colheitas de amostras de material utilizando técnica especial, instrumentos e recipientes apropriados, para possibilitar exames dessas substâncias;
- Conservar e manter a limpeza do laboratório;
- Proceder à limpeza e/ou desinfecção de utensílios e instalação de laboratório;
- Auxiliar no preparo de material de laboratório para auxiliar as pesquisas;
- Auxiliar nas pesagens, misturas e filtrações de material segundo processos recomendados.

## PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

GRUPO OCUPACIONAL: Nível Médio

TÍTULO DO CARGO: **Porteiro**

CÓDIGO DO C.B.O. 5.51.25

NÍVEL SALARIAL BÁSICO NM

DESCRIÇÃO DO CARGO:

- Fiscalizar, observar e orientar a entrada e saída de pessoas; receber, identificar e encaminhar as pessoas aos destinatários..

RESPONSABILIDADES:

- Pelo serviço executado
- Pelo material de consumo, equipamentos e material permanente à sua disposição

REQUISITOS:

- 2º grau completo

PROMOÇÃO OU ACESSO: Conforme estabelecido neste “Plano de Cargos e Salários”

ATIVIDADES TÍPICAS:

- Receber, orientar e encaminhar o público;
- Controlar a entrada de pessoas nos recintos de trabalho, bem como a saída de tais locais, efetuando, quando for o caso, identificação ou registro de ocorrência;
- Abrir e fechar as dependências de prédios;
- Receber a correspondência e encaminhá-la ao protocolo;
- Atender e efetuar ligações telefônicas;
- Receber e transmitir mensagens;
- Manter o quadro de chaves, controlando seu uso e guarda;
- Comunicar á autoridade competente as irregularidades verificadas;
- Zelar pela ordem, segurança e limpeza da área sob sua responsabilidade;
- Inspecionar os locais ou instalações do prédio, cuja segurança ou conservação implique em maior responsabilidade;
- Manter em condições de funcionamento os equipamentos de proteção contra incêndio ou quaisquer outros relativos à segurança do prédio;
- Executar outras tarefas de mesma natureza e mesmo nível de dificuldade.



## PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

GRUPO OCUPACIONAL: Nível de Apoio

TÍTULO DO CARGO: **Copeiro**

CÓDIGO DO C.B.O. 5.32.65

NÍVEL SALARIAL BÁSICO NA-04

DESCRIÇÃO DO CARGO:

- Distribuir refeições, utilizando bandejas e carrinhos, segundo as instruções recebidas.

RESPONSABILIDADES:

- Pelo serviço executado
- Pelo material de consumo, equipamentos e material permanente à sua disposição

REQUISITOS:

- 1º grau incompleto, até a 4ª série

PROMOÇÃO OU ACESSO: Conforme estabelecido neste “Plano de Cargos e Salários”

ATIVIDADES TÍPICAS:

- Receber e distribuir refeições, utilizando bandejas e/ou carrinhos;
- Receber ou recolher bandejas, louças e talheres, após as refeições, providenciando sua lavagem e guarda, ou o envio ao setor competente;
- Efetuar a pesagem e o registro das sobras alimentares, utilizando balanças apropriadas;
- Manter a ordem e a limpeza do local de trabalho, seguindo normas e instruções;
- Atender à feitura de refeições ligeiras, preparando chá, café, sucos e outras bebidas e sanduíches na copa;
- Anotar diariamente o número e tipo de refeições distribuídas;
- Fazer o controle diário do material de existente, relacionando as peças e suas respectivas quantidades;
- Executar o polimento dos talheres, vasilhames e outros utensílios da copa;
- Operar com aparelhos elétricos utilizados no Serviço de Alimentação, obedecendo às instruções de uso;
- Servir refeições nas mesas;
- Executar outras tarefas de mesma natureza e mesmo nível de dificuldade.

## PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

GRUPO OCUPACIONAL: Nível Médio

TÍTULO DO CARGO: **Contínuo**

CÓDIGO DO C.B.O. 3.99.70

NÍVEL SALARIAL BÁSICO NM

DESCRIÇÃO DO CARGO:

- Executar trabalhos de coleta e de entrega de documentos e outros, para atender às solicitações e necessidades administrativas da unidade.

RESPONSABILIDADES:

- Pelo serviço executado
- Pelo material de consumo, equipamentos e material permanente à sua disposição

REQUISITOS:

- 2º grau completo

PROMOÇÃO OU ACESSO: Conforme estabelecido neste “Plano de Cargos e Salários”

ATIVIDADES TÍPICAS:

- Coletar e entregar documentos, mensagens, encomendas, volumes e outros, internamente e externamente;
- Coletar assinaturas em documentos diversos de acordo com a necessidade da unidade;
- Auxiliar nos serviços simples de reprodução, anotar recados, abrir pastas e outros;
- Executar outras tarefas de mesma natureza e mesmo nível de dificuldade.

**Anexo 7**

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO – TRINDADE – CAIXA POSTAL 476  
CEP 88010-970 – FLORIANÓPOLIS – SANTA CATARINA

**NORMAS DE FUNCIONAMENTO DO SISTEMA DE  
CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-  
ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL  
DE SANTA CATARINA**

**RESOLUÇÃO Nº 16/CUn, de 27 de agosto de 1996.**

Dispõe sobre a alteração do “caput” do artigo 4º e acrescenta no parágrafo 2º o inciso V, da Resolução nº 29/CUn/94, que dispõe sobre normas de afastamento e acompanhamento de Servidores Técnico-Administrativo para formação.

O PRESIDENTE DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO da Universidade Federal de Santa Catarina, no uso de suas atribuições, e tendo em vista o que deliberou este Conselho, em sessão realizada nesta data, conforme Pareceres nº 15/CUn/94 e 18/CUn/96, constante dos Processos nº 005989/93-09 e 029121/96-48, **RESOLVE:**

**Art. 1º** Aprovar as seguintes normas de afastamento e acompanhamento de servidores técnico-administrativos para formação em nível de graduação, pós-graduação e outras formas de capacitação.

## **TÍTULO I**

### **Das Disposições Preliminares**

**Art. 2º** Os afastamentos de servidores técnico-administrativos para formação em nível de graduação, pós-graduação e outras formas de capacitação serão efetuados conforme o Sistema de Capacitação do servidor técnico-administrativo da Universidade Federal de Santa Catarina, instrumento de planejamento para a formação e desenvolvimento de recursos humanos da Instituição.

**Art. 3º** Serão abrangidos por estas normas os afastamentos para:

- I. Cursos de graduação;
- II. Cursos de pós-graduação em nível de aperfeiçoamento;
- III. Curso de pós-graduação em nível de especialização;
- IV. Curso de pós-graduação em nível de mestrado;
- V. Curso de pós-graduação em nível de doutorado;
- VI. Curso de pós-graduação em nível de pós-doutorado;
- VII. Estágios;
- VIII. Eventos.

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO – TRINDADE – CAIXA POSTAL 476  
CEP 88010-970 – FLORIANÓPOLIS – SANTA CATARINA

**TÍTULO II**

**Formação em nível de Graduação**

**Art. 4º** Conceder-se-á horário especial ao servidor técnico-administrativo, para realizar cursos em nível de graduação, durante o período letivo, quando comprovada a incompatibilidade do horário do curso e o da Instituição, sem prejuízo do exercício do cargo, observando-se os critérios estabelecidos no art. 15, devendo o servidor efetuar a compensação de horário na repartição, respeitada a duração semanal de trabalho.

§ 1º Para o afastamento previsto no “caput” deste artigo deverão ser atendidas as seguintes condições:

- I. não reprovar na mesma disciplina por mais de duas vezes a partir do afastamento;
- II. não trancar a mesma disciplina por mais de duas vezes;
- III. cursar, pelo menos, por semestre, o mínimo de créditos exigidos no currículo do curso
- IV. ser aprovado em, pelo menos, 70% das disciplinas em que se matricular.

§ 2º O processo de solicitação de horário especial para cursar graduação deverá dar entrada na unidade de lotação instruído dos seguintes documentos:

- I. requerimento do interessado;
- II. currículo do curso;
- III. espelho ou comprovante de matrícula;
- IV. histórico síntese das disciplinas cursadas;
- V. plano de compensação de horário na repartição.

§ 3º O afastamento de que trata o “caput” deste artigo poderá se estender pelo número de semestres equivalentes à média do número máximo e mínimo de semestres previstos pelo CFE para a integralização do respectivo curso.

§ 4º O pedido de afastamento será autorizado semestralmente e terá a seguinte tramitação:

- I. Apreciação da unidade de lotação do servidor técnico-administrativo, considerando, sobretudo, a importância do afastamento para a unidade e a Instituição;
- II. Parecer e registro no órgão responsável pela política de recursos humanos desta Universidade, considerando, sobretudo, a conformidade com o Sistema de Capacitação e a atuação funcional do servidor técnico-administrativo;
- III. Apreciação da Comissão Permanente do Pessoal Técnico-Administrativo.

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO - TRINDADE - CAIXA POSTAL 476  
CEP 88010-970 - FLORIANÓPOLIS - SANTA CATARINA

§ 5º Ao servidor já graduado poderá ser concedido horário especial, quando comprovada a necessidade da unidade de lotação e incluída no Plano Anual de Cursos da Instituição.

**TÍTULO III**

**Formação em nível de Pós-Graduação**

**Art. 5º** O servidor técnico-administrativo, ocupante do cargo de nível médio e superior, poderá afastar-se de suas funções para participar de curso de formação em nível de pós-graduação, na Universidade Federal de Santa Catarina ou em outras instituições de ensino, nacionais e estrangeiras, respeitados os critérios estabelecidos no artigo 15.

**Art. 6º** Os afastamentos para pós-graduação “stricto sensu” (mestrado, doutorado e pós-doutorado) deverão ocorrer preferencialmente em tempo integral.

**Art. 7º** O afastamento para pós-graduação “latu sensu” (aperfeiçoamento e especialização) será concedido em tempo integral ou parcial de acordo com a natureza do curso.

**Art. 8º** Os prazos de afastamento são fixados em:

- I. 16 (seis) meses para aperfeiçoamento;
- II. 18 (dezoito) meses para especialização;
- III. 30 (trinta) meses para mestrado;
- IV. 48 (quarenta e oito) meses para doutorado;
- V. 12 (doze) meses para pós-doutorado.

§ 1º O afastamento para mestrado e doutorado será concedido pelo prazo inicial de 12 (doze) meses, podendo ser renovado a cada ano, mediante apresentação

de relatórios e parecer do orientador, encaminhados aos órgãos responsáveis pela política de recursos humanos e pela política de pós-graduação desta Universidade.

§ 2º Os prazos a que se referem os incisos III e IV poderão ser acrescidos de 06 (seis) e 12 (doze) meses, respectivamente, mediante justificativa circunstanciada do servidor técnico-administrativo, tratando-se de afastamento no país.

**Art. 9º** O afastamento para mestrado no exterior poderá sofrer prorrogação de 06 (seis) meses, enquanto que o prazo de afastamento para doutorado no exterior ficará prejudicado em decorrência das disposições contidas no parágrafo 1º do artigo 95 da Lei 8.112/90.

**Art. 10** O processo de afastamento será instaurado mediante requerimento do servidor técnico-administrativo ao responsável pela sua unidade de lotação, com antecedência mínima de 04 (quatro) meses, ao qual serão juntados os seguintes documentos:

- I. carta aceite da Instituição para onde se dará o afastamento e/ou comprovante de inscrição no curso, conforme o caso;
- II. atestado de domínio da língua quando o afastamento for para o exterior;



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO – TRINDADE – CAIXA POSTAL 476  
CEP 88010-970 – FLORIANÓPOLIS – SANTA CATARINA

- III. carta de concessão de bolsa de estudo (ou comprovante de sua solicitação), ajuda de custo ou outro tipo de financiamento, ou, ainda, apresentação de justificativa quanto á situação financeira para sua manutenção durante o afastamento;
- IV. proposta do plano de trabalho/estudo para o curso;
- V. ficha de afastamento devidamente preenchida.

**Art. 11** O processo de afastamento terá a seguinte tramitação:

- a) no período inicial:
  - I. apreciação de unidade de lotação do servidor técnico-administrativo, considerando-se, sobretudo, a importância do afastamento para a Instituição;
  - II. parecer do órgão responsável pela política de recursos humanos desta Universidade, considerando-se sobretudo, a conformidade com o Sistema de Capacitação do servidor técnico-administrativo;
  - III. apreciação e parecer da Comissão Permanente do Pessoal Técnico-Administrativo;
  - IV. autorização da Pró-Reitoria de Assuntos da Comunidade Universitária, por delegação do Reitor;
  - V. assinatura do Termo de Compromisso e Responsabilidade, referente às condições fixadas nesta Resolução, junto ao órgão responsável pela política de recursos humanos desta Universidade;
  - VI. acompanhamento e controle no Departamento de Pós-Graduação.
- b) no pedido de prorrogação:
  - I. recepção e controle do processo pelo Departamento de Pós-Graduação/Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação que, após os competentes registros e manifestação, encaminhará ao órgão responsável pela política de recursos humanos desta Universidade/Pró-Reitoria de Assuntos da Comunidade Universitária, que deverá notificar a unidade de lotação do servidor técnico-administrativo;
  - II. apreciação e parecer da Comissão Permanente de Pessoal Técnico-Administrativo;
  - III. autorização do Pró-Reitor de Assuntos da Comunidade Universitária, por delegação do Reitor;
  - IV. registro nos órgãos competentes pelas políticas de pós-graduação e de recursos humanos desta Universidade.

§ 1º No processo de prorrogação deverão constar cópia do relatório de atividades e parecer do orientador, conforme disposto no parágrafo 1º do art. 8º.

§ 2º Quando o afastamento for para o exterior, à autorização será do Ministro da Educação e do Desporto, e o servidor técnico-administrativo só poderá afastar-se da Universidade Federal de Santa Catarina após a publicação de seu afastamento no Diário Oficial da União.

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO – TRINDADE – CAIXA POSTAL 476  
CEP 88010-970 – FLORIANÓPOLIS – SANTA CATARINA

**Art. 12** O servidor técnico-administrativo autorizado a afastar-se em tempo integral ou parcial para pós-graduação deverá cumprir as seguintes exigências:

- I. assinar Termo de Compromisso e Responsabilidade referente às condições fixadas nesta Resolução, junto ao órgão responsável pela política de recursos humanos desta Universidade;
- II. enviar anualmente uma via do relatório de suas atividades ao órgão responsável pela política de recursos humanos desta Universidade que, após manifestação, deverá notificar a unidade de lotação do servidor técnico-administrativo:
  - a) o relatório deverá conter a descrição detalhada das atividades desenvolvidas pelo servidor técnico-administrativo no período e o parecer do respectivo orientador, com a indicação do nível de desempenho alcançado;
  - b) para o afastamento por prazo inferior ou igual a 12 (doze) meses, o servidor técnico-administrativo apresentará um relatório ao final da atividade.
- III. dedicar tempo integral às atividades de seu curso, salvo os casos de afastamento por tempo parcial;
- IV. apresentar cópia da dissertação de mestrado e tese de doutorado ao setor competente da Biblioteca Universitária para arquivamento;
- V. apresentar, no órgão responsável pela política de recursos humanos, comprovante de conclusão de curso, conforme a modalidade.

§ 1º A mudança de área de conhecimento só será possível com autorização prévia de sua unidade de lotação, devidamente homologada pelo órgão responsável de política de recursos humanos e pela Comissão Permanente de Pessoal Técnico-Administrativo.

§ 2º O afastamento do servidor técnico-administrativo para pós-graduação será cancelado, caso lhe seja atribuído índice de aproveitamento insatisfatório e/ou deixe de atender às exigências de que trata este artigo.

## **TÍTULO IV**

### **Outras Formas de Capacitação**

**Art. 13** O afastamento para realização de estágios será concedido por período de até 12 (doze) meses.

**Parágrafo Único.** O afastamento de que trata este artigo será concedido por tempo integral ou parcial.

**Art. 14** O afastamento para participação em eventos será concedido para o período de duração do mesmo, desde que não ultrapasse a 15 (quinze) dias, incluindo o trânsito.

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO – TRINDADE – CAIXA POSTAL 476  
CEP 88010-970 – FLORIANÓPOLIS – SANTA CATARINA

**Parágrafo Único.** As unidades acadêmicas e administrativas, considerando as suas especificidades, poderão estabelecer outros critérios para as situações de afastamento para participação de servidores técnico-administrativos nos eventos previstos no “caput” deste artigo, desde que atendam aos objetivos do Sistema de Capacitação do servidor técnico-administrativo.

**TÍTULO V**  
**Disposições Gerais**

**Art. 15** O servidor técnico-administrativo poderá afastar-se nos termos desta Resolução, mediante a observância das normas constantes do Sistema de Capacitação de servidor técnico-administrativo e dos seguintes critérios:

- a) atender às áreas priorizadas no Programa Anual de Capacitação da Instituição;
- b) ter, no mínimo, 02 (dois) anos de efetivo exercício na Instituição, integrando o quadro único de pessoal, para os afastamentos de formação a nível de graduação e de pós-graduação;
- c) existir relação direta entre o curso ou estágio pretendido com o cargo, área de atuação e/ou afins;
- d) as atividades do servidor técnico-administrativo no âmbito da unidade de lotação serão redistribuídas pela chefia imediata;
- e) estar distante da aposentadoria, pelo menos, o dobro dos anos necessários para conclusão regular do curso pretendido;
- f) a concessão de horário especial para estudo interromper-se-á durante as férias escolares e/ou quando as atividades normais de ensino de seu curso forem interrompidas por quaisquer motivos, exceto para afastamento no exterior;
- g) não será concedido o benefício desta Resolução ao servidor ocupante de cargo de direção, assessoramento e chefia, exceto para participação em eventos.

**Art. 16** A Universidade Federal de Santa Catarina participará com a manutenção da remuneração do servidor técnico-administrativo durante o seu afastamento, observado, para tanto, as disposições legais pertinentes, vigentes à época.

**Art. 17** Ao término do afastamento, o servidor técnico-administrativo reassumirá as atividades nas Instituições, permanecendo nelas por período igual ao do afastamento.

**Parágrafo Único.** O servidor técnico-administrativo só poderá se afastar para nova formação em alto nível após a sua permanência na Universidade Federal de Santa Catarina por período igual ao do afastamento.

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO – TRINDADE – CAIXA POSTAL 476  
CEP 88010-970 – FLORIANÓPOLIS – SANTA CATARINA

**Art. 18** O servidor técnico-administrativo, afastado nos termos desta Resolução, poderá, no seu retorno, pedir licença para tratar de interesses particulares, exoneração do cargo ou aposentadoria antes de decorrido igual prazo ao do afastamento, salvo antecipada indenização das despesas havidas com seu curso, em valores devidamente corrigidos na forma da legislação vigente.

§ 1º A indenização de que trata o “caput” deste artigo será exigida também para os casos de abandono ou insucesso no curso, quando não for aceita a justificativa do abandono ou insucesso.

§ 2º A justificativa de que trata o parágrafo anterior terá sempre o prévio pronunciamento da chefia/direção da unidade de lotação e seu julgamento caberá à Câmara de Pesquisa e Pós-Graduação, quando se tratar de pós-graduação, e à Pró-Reitoria responsável pelo desenvolvimento da política de recursos humanos, ouvida a Comissão Permanente de Pessoal Técnico-Administrativo – CPPTA, quando se tratar de graduação e outras formas de capacitação.

**Art. 19** As situações não previstas na presente Resolução serão resolvidas pela Pró-Reitoria responsável pelo desenvolvimento da política de recursos humanos, ouvida a Comissão Permanente do Pessoal Técnico-Administrativo.

**Art. 20** Esta Resolução entrará em vigor na data de sua publicação, revogando-se a Resolução 29/CUn, de 29 de março de 1994, e demais disposições em contrário.

ORIGINAL FIRMADA PELO  
PROF. RODOLFO JOAQUIM PINTO DA LUZ  
REITOR

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
GABINETE DO REITOR  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO – TRINDADE – CAIXA POSTAL 476  
CEP 88010-970 – FLORIANÓPOLIS – SANTA CATARINA

Florianópolis, 12 de agosto de 1994.

PORTARIA Nº 0703/GR/94.

O REITOR DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, no uso de suas atribuições e considerando o que consta do Parecer nº 0034/NPA/PG/94 e das Resoluções nºs 28 e 29/CUn/94,

RESOLVE:

**Art. 1º** O horário especial ao servidor estudante de que trata o art. 98 da Lei 8.112/90 poderá ser concedido, a pedido do interessado, sempre que o pleito apresentado não se enquadrar nas normas e critérios do sistema de capacitação do servidor técnico-administrativo e correspondente afastamento, aprovado pelas Resoluções nºs 028 e 029/CUn/94.

**Art. 2º** A concessão do horário especial ao servidor estudante só poderá ocorrer quando comprovada incompatibilidade entre o horário escolar e o da repartição, e sem o prejuízo do exercício do cargo.

**Art. 3º** Para efeito do disposto no artigo anterior, será exigida a compensação de horário no setor, respeitada a duração semanal do trabalho.

**Parágrafo Único.** O horário de trabalho e horário de compensação será proposto à chefia imediata, resguardando-se, na sua programação, o interesse da instituição.



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
GABINETE DO REITOR  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO – TRINDADE – CAIXA POSTAL 476  
CEP 88010-970 – FLORIANÓPOLIS – SANTA CATARINA

**Art. 4º** Por sua natureza específica e nível de exigência, a concessão de horário especial a servidor estudante no exercício de cargo de confiança ensejará imediata dispensa da função gratificada ou do cargo de direção ocupados.

**Art. 5º** O processo de solicitação de horário especial para servidor estudante deverá dar entrada na unidade de lotação, instruído dos seguintes documentos:

- I. Requerimento do interessado com proposta de horário de trabalho e horário de reposição;
- II. Comprovante de matrícula;
- III. Comprovante de horário das aulas;
- IV. Aproveitamento do semestre ou ano anterior, quando se tratar de renovação.

**Art. 6º** O horário especial será solicitado e autorizado semestralmente ou anualmente, de acordo com a periodicidade do curso, e o processo terá a seguinte tramitação:

- I. Apreciação da unidade de lotação do STA, com parecer circunstanciado sobre a proposta de horário de trabalho e de reposição;
- II. Apreciação e parecer da CPPTA;
- III. Parecer e registro no DDRH.

**Parágrafo Único.** A concessão de horário especial a servidor estudante poderá ser renovada semestralmente ou anualmente, durante o período de duração regular do curso freqüentado pelo servidor, sendo permitida, excepcionalmente, a concessão por mais um semestre ou ano de estudos, incluindo os casos em que o servidor solicitar transferência de curso ou habilitação.

**Art. 7º** A concessão de horário especial para estudo interromper-se-á durante as férias escolares ou quando as atividades normais de ensino de seu curso forem interrompidas por quaisquer motivos.

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
GABINETE DO REITOR  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO – TRINDADE – CAIXA POSTAL 476  
CEP 88010-970 – FLORIANÓPOLIS – SANTA CATARINA

**Parágrafo Único.** Excepcionalmente, e quando necessário à unidade de lotação, poderá ser mantido o horário especial de trabalho e horário de reposição durante férias ou interrupções temporárias das atividades do curso.

**Art. 8º** Quando comprovada a reprovação por frequência, a desistência ou o trancamento de matrícula, sem o conseqüente retorno ao horário normal de trabalho, o servidor, estudante perderá o direito à concessão de horário especial em períodos subseqüentes.

**Art. 9º** Não será concedido horário especial ao servidor estudante para freqüentar curso de nível correspondente à titulação que possui.

**Art. 10** As situações não previstas na presente portaria serão resolvidas pela Pró-Reitoria de Assuntos da Comunidade Universitária, ouvida a Comissão Permanente do Pessoal Técnico Administrativo – CPPTA.

**Art. 11** Esta portaria entra em vigor na data de sua publicação, revogando-se as disposições em contrário.

ORIGINAL FIRMADA PELO  
*PROF. ANTÔNIO DIOMÁRIO DE QUEIROZ*  
REITOR

MJBZ/rp  
P250594hes

**RESOLUÇÃO Nº 28/CUn, de 29 de março de 1994.**

**Normas para o funcionamento do sistema de capacitação do servidor técnico-administrativo da Universidade Federal de Santa Catarina.**

**O PRESIDENTE DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO** da Universidade Federal de Santa Catarina, no uso de suas atribuições, considerando o que estabelece o art. 44 do Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987, o art. 52 da Portaria 475, de 26 e agosto de 1987, e tendo em vista o que deliberou este Conselho, em sessão realizada nesta data, conforme Parecer nº 15/CUn/94, constante do Processo nº 005989/93-09, **RESOLVE:**

**Art. 1º** Aprovar as seguintes normas para o funcionamento do sistema de capacitação do servidor técnico-administrativo da Universidade Federal de Santa Catarina.

**CAPÍTULO I****Das Disposições Preliminares**

**Art. 2º** O Sistema de Capacitação terá como objetivo a formação, o aperfeiçoamento e o desenvolvimento do servidor técnico-administrativo da Universidade Federal de Santa Catarina.

**Art. 3º** Entende-se por capacitação o conjunto de atividades educacionais que visem ao preparo do servidor técnico-administrativo, para melhor desempenho das atribuições do seu cargo ou função objetivando seu crescimento pessoal, profissional e institucional.

**Art 4º** A capacitação do servidor deverá ocorrer desde sua investidura em cargo público, estendendo-se por toda a sua vida funcional, num processo gradativo, propiciando a aprendizagem e ampliação de conhecimentos, habilidades e atitudes, para o pleno exercício profissional na Instituição.

## **CAPÍTULO II**

### **Formas de Capacitação**

**Art. 5º** São formas de capacitação do servidor técnico-administrativo da Universidade Federal de Santa Catarina:

#### **I – TREINAMENTO**

- a) **Introdutório** – objetiva integrar o servidor técnico-administrativo recém empossado ao ambiente de trabalho e prestar informações sobre a realidade da Universidade Federal de Santa Catarina, direitos e deveres do servidor, bem como as atribuições que competem à sua função.
- b) **Administrativo** – objetiva a habilitação nas funções administrativas e a atualização com relação a normas, métodos e procedimentos administrativos para o melhor desempenho profissional, visando assumir novos encargos e responsabilidades.
- c) **Técnico-Operacional** – objetiva atender as necessidades de aprendizagem ou atualização de técnicas específicas de determinadas áreas, voltadas principalmente ao caráter prático da atividade profissional, quando da aquisição de novos equipamentos ou em função da evolução tecnológica, obedecendo às normas de segurança do trabalho.
- d) **Gerencial** – objetiva preparar e aperfeiçoar o desempenho dos servidores no exercício de atividades gerenciais na Instituição.
- e) **Comportamental** – objetiva a integração interpessoal ou interinstitucional, buscando uma relação ético-profissional.

## **II – CURSOS**

- a) De graduação – têm por objetivo proporcionar aos servidores técnico-administrativos novos conhecimentos, com vista ao melhoramento de seu desempenho na Instituição.
- b) De aperfeiçoamento/especialização – têm por objetivo proporcionar aos servidores graduados conhecimentos especializados em conformidade com sua área de atuação, com vistas ao aprimoramento de seu desempenho na Instituição, observadas as normas estabelecidas pelo Conselho Federal de Educação.
- c) De mestrado/doutorado e pós-graduação – têm por objetivo proporcionar aos servidores técnico-administrativos graduados formação profissional de alto nível, visando ao aprimoramento de seu desempenho na Instituição, observadas as normas estabelecidas pelo Conselho Federal de Educação.

## **III – SUPLÊNCIA ESCOLAR**

Tem por objetivo o atendimento aos servidores técnico-administrativos com carência na formação escolar (alfabetização, 1º e 2º graus) com vistas ao melhoramento de seu desempenho na Instituição.

## **IV – ESTÁGIOS**

Têm por objetivo a consolidação dos conhecimentos teórico-práticos adquiridos, através da permanência, por período previamente determinado, em instituições públicas ou privadas, analisadas as especificações e necessidades de cada unidade e da instituição.

## **V – EVENTOS**

Têm por objetivo a atualização de conhecimentos e integração profissional através da participação em congressos, seminários, simpósios, palestras, debates, visitas técnicas e outros eventos de natureza técnica, científica, cultural e política.

**§ 1º** O treinamento previsto no inciso I, alínea “a”, deste artigo, será desenvolvido em duas partes:

- a) a primeira, sob responsabilidade do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Pró-Reitoria de Assuntos da Comunidade Universitária, destina-se a prestar informações sobre a Universidade Federal de Santa Catarina, seus direitos e deveres;
- b) a segunda, sob a responsabilidade da chefia imediata e supervisão do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos, trata do detalhamento das atividades atribuídas ao servidor, suas características e seus requisitos, bem como de outras atividades específicas inerentes ao cargo.

**§ 2º** O treinamento introdutório deverá ser realizado no prazo máximo de 30 (trinta) dias, a contar da data do efetivo exercício do servidor na Instituição.

### **CAPÍTULO III**

#### **Da Competência**

**Art. 6º** Compete ao Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Pró-Reitoria de Assuntos da Comunidade Universitária à implantação e coordenação geral do Sistema de Capacitação, devendo as atividades de levantamento de necessidades, planejamento, controle, execução, acompanhamento e avaliação das ações de capacitação serem desenvolvidas junto a cada unidade da Instituição.

### **CAPÍTULO IV**

#### **Do Planejamento**

**Art. 7º** O planejamento terá por base às prioridades identificadas a nível funcional, setorial e organizacional, que subsidiarão a elaboração das ações de

capacitação, tendo como diretriz básica, o atendimento aos diferentes setores da Universidade Federal de Santa Catarina.

**Art. 8º** O orçamento para o Plano Anual de Capacitação será elaborado pelo Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos, na forma da lei, e encaminhado para inclusão obrigatória no orçamento global da Universidade Federal de Santa Catarina, seguindo os trâmites legais.

## **CAPÍTULO V**

### **Do Programa Anual de Capacitação**

**Art. 9º** O Programa Anual de Capacitação compreende:

#### **I – PLANO ANUAL DE TREINAMENTO**

Elaborado pelo Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos, a partir do levantamento de necessidades de treinamento e/ou do resultado da avaliação de desempenho, objetivando atender as especificidades de cada unidade administrativa e acadêmica.

#### **II – PLANO ANUAL DE CURSOS**

Elaborado por cada unidade de lotação a partir das respectivas necessidades, sendo encaminhado para o Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos que procederá a sua execução, controle e avaliação, em colaboração com o Departamento de Pós-Graduação, quando necessário.

**§ 1º** A elaboração do Plano Anual de Capacitação deverá ser efetuada, ouvidos previamente os servidores e a chefia imediata, considerando-se o planejamento estratégico da Instituição, da unidade e do setor.

§ 2º O programa de que trata o “caput” deste artigo será submetido à apreciação da Comissão Permanente de Pessoal Técnico-Administrativo, para aprovação final do Pró-Reitor de Assuntos da Comunidade Universitária.

## **CAPÍTULO VI**

### **Dos Critérios de Seleção**

**Art. 10** A seleção do servidor técnico-administrativo em treinamento, estágios, eventos e suplência escolar deve levar em conta os seguintes princípios, pela ordem:

- I. a necessidade de treinamento, estágios, eventos e suplência escolar, na unidade de lotação, fundamentada pelo servidor e sua respectiva chefia, bem como o resultado da avaliação de desempenho;
- II. a compatibilidade entre área de atuação e/ou cargo/função exercida pelo servidor;
- III. a perspectiva de aplicação dos conhecimentos adquiridos na unidade de lotação;
- IV. a evasão não justificada dos treinamentos.

**Parágrafo Único.** A seleção do servidor técnico-administrativo para participação em cursos estará regulamentada nas normas de afastamento do servidor técnico-administrativo.

## **CAPÍTULO VII**

### **Da Execução**

**Art. 11** Para o pleno funcionamento do Sistema de Capacitação deverão ser garantidas as seguintes condições:

- I. liberação dos servidores técnico-administrativos para participação do Programa de Capacitação, conforme dispõe a legislação superior sobre a matéria;



- II. participação do servidor docente, bem como do servidor técnico-administrativo, nas ações de capacitação, como ministrantes, de acordo com a qualificação requerida, sendo a carga horária destinada a esse trabalho parte integrante de suas atividades didáticas ou administrativas, tratando-se de treinamento administrativo, técnico-operacional, gerencial, comportamental e introdutório;
- III. reciclagem e aperfeiçoamento da equipe técnica responsável pelas ações de capacitação;
- IV. dotação de infra-estrutura básica para realização das ações de capacitação, com salas, equipamentos e material didático.

## **CAPÍTULO VIII**

### **Do Afastamento**

**Art. 12** Os prazos de afastamento previstos no artigo 5º, incisos II, IV e V, estarão regulamentados nas Normas de Afastamento dos Servidores Técnico-Administrativos.

## **CAPÍTULO IX**

### **Dos Certificados**

**Art. 13** Cabe a Pró-Reitoria de Assuntos da Comunidade Universitária, através do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos, expedir os certificados para os ministrantes e participantes das atividades realizadas na Instituição, previstas no artigo 5º, Inciso I.

§ 1º Serão expedidos certificados somente para os servidores que obtiverem frequência igual ou superior a 80% (oitenta por cento) e aproveitamento suficiente, conforme previsto no Plano de Treinamento.

§ 2º Nos treinamentos previstos no inciso I, nas alíneas “b, c, d e e” do artigo 5º, oferecidos em módulos, o certificado será emitido ao término do último módulo do qual o servidor participar.

§ 3º Os treinamentos realizados em outras instituições de ensino serão reconhecidos mediante registro e validação dos certificados no Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos.

## **CAPÍTULO X**

### **Disposições Gerais**

**Art. 14** Poderão ser executadas outras atividades de treinamento, quando não programadas no Plano Anual de Treinamento, se forem solicitadas pelo Diretor da unidade de lotação ao Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos.

**Art. 15** Os casos omissos serão resolvidos pela Pró-Reitoria de Assuntos da Comunidade Universitária, ouvida a Comissão Permanente de Pessoal Técnico-Administrativo.

**Art. 16** Esta Resolução entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

ORIGINAL FIRMADO PELO  
*PROF. ANTÔNIO DIOMÁRIO DE QUEIROZ*  
REITOR